



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR
LA SATISFACION LABORAL DEL
PERSONAL DE POLICLINICA EL MORRO, C.A.
SAN DIEGO EDO-CARABOBO**

Autora: Jayneth Mendoza Castro
C.I.: 7.126.824

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR
LA SATISFACION LABORAL DEL
PERSONAL DE POLICLINICA EL MORRO, C.A.
SAN DIEGO EDO-CARABOBO**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autora: Jayneth Mendoza Castro
C.I.: 7.126.824

Tutor: Lcdo. Faustino Chirino

San Diego, Junio de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

San Diego, Junio del 2017

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA SATISFACION LABORAL DEL PERSONAL DE POLICLINICA EL MORRO, C.A.SAN DIEGO EDO-CARABOBO**, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre del Tutor Académico

Firma

Fecha

DEDICATORIA

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Lucinda:

Por darme la vida, creer en mí por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Manuel:

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis Familiares:

A mis hermanos, abuela, tíos y sobrinos que participaron directa o indirectamente a lo largo de mi carrera. ¡Gracias a ustedes!

A la Lic. Eloísa y La Dra. Mireya

Finalmente a todos, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y que me ayudaron en asesoría y dudas presentadas en la elaboración de la tesis y nunca los olvidare.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera han hecho posible este logro en mi vida. Mil gracias esto es poco para lo que ustedes han hecho por mí.

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud, principalmente está dirigida a dios todopoderoso por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de mi carrera.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi familia en general, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me demostraron su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Igualmente agradezco muy profundamente al personal de Policlínica El Morro. A la parte administrativa, que de una u otra manera hicieron posible llevar con éxito la culminación de mi carrera. A mis compañeros de trabajo que han sido importantes para mí durante todo este tiempo.

A los profesores, que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y que me ayudaron en sus enseñanzas.

A nuestra casa de estudio por haberme dado la oportunidad de ingresar y cumplir este gran sueño.

A todas y todos quienes de una otra manera han colocado un granito de arena para el logro de mi carrera, agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

Jayneth Mendoza Castro

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN INFORMATIVO.....	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Objetivo General.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Justificación.....	6

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	11
2.3. Bases Legales.....	23
2.4. Definición de Términos Básicos.....	25

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación.....	26
3.2. Diseño de la Investigación	26
3.3. Población y Muestra	27
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	29

3.5. Fases Metodológicas.....	29
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1. Fase I.....	30
4.2. Fase II.....	58
CAPITULO V: PROPUESTA	
5.1. Plan Estratégico.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1. Conclusiones.....	80
6.2. Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS	86

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N°	pp.
1 Factores Higiénicos – Motivacionales de Herzberg.....	22
2 Población y Muestra.....	28
3 Costos de los recursos necesarios para la aplicación del modelo de gestión gerencial propuesto	67
Tabla N°	pp.
1 Distribución de Frecuencias de los Ítems 1	33
2 Distribución de Frecuencias del Ítem 2.....	34
3 Distribución de Frecuencias del Ítem 3.....	35
4 Distribución de Frecuencias del Ítem 4.....	37
5 Distribución de Frecuencias del Ítem 5.....	39
6 Distribución de Frecuencias del Ítem 6.....	40
7 Distribución de Frecuencias del Ítem 7.....	42
8 Distribución de Frecuencias de los Ítems 8.....	43
9 Distribución de Frecuencias del Ítem 9.....	45
10 Distribución de Frecuencias del Ítem 10.....	46
11 Distribución de Frecuencias del Ítem 11.....	47
12 Distribución de Frecuencias del Ítem 12.....	48
13 Distribución de Frecuencias del Ítem 13.....	49
14 Distribución de Frecuencias del Ítem 14.....	50
15 Distribución de Frecuencias del Ítem 15.....	51
16 Distribución de Frecuencias del Ítem 16.....	52
17 Distribución de Frecuencias del Ítem 17.....	53
18 Distribución de Frecuencias del Ítem 18.....	54
19 Distribución de Frecuencias del Ítem 19.....	55
20 Distribución de Frecuencias del Ítem 20.....	56
21 Distribución de Frecuencias del Ítem 21.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico N° p.p

1	Seguridad en el trabajo.....	32
2	Procedimientos Organizacionales	35
3	Calidad de la Supervisión	37
4	Condiciones laborales	39
5	Calidad de las Relaciones Interpersonales	40
6	Necesidades Fisiológicas	42
7	Necesidades de Salud.	43
8	Necesidades de Pertinencia Social y Amor.....	45
9	Necesidades de Autorrealización	48
10	Logros.....	49
11	Responsabilidad.....	50
12	El trabajo	51
13	Evaluación de Desempeño	52
14	Progreso	53
15	Instrumento de Evaluación.....	54
16	Comunicación Efectiva	55
17	Liderazgo	56
18	Relaciones Interpersonales.....	57

Figura N° p.p

1	Pirámide de Maslow.....	20
2	Proceso de conformación del Comité de Seguridad y Salud Laboral	70
3	Formato de Evaluación del Desempeño Laboral	79



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA SATISFACION LABORAL
DEL PERSONAL DE POLICLINICA EL MORRO, C.A. SAN DIEGO EDO-
CARABOBO**

San Diego, Junio 2017

Autora: Jayneth Mendoza Castro

C.I.: 7.126.824

Tutor: Lcdo. Faustino Chirino

RESUMEN INFORMATIVO

En la actualidad cada vez son más las organizaciones que están obligadas a reconocer el valioso significado de la gestión de recursos y enfrentar los nuevos retos enfocados a la satisfacción de sus trabajadores, siendo una fuerza humana necesaria en la eficiencia y la sostenibilidad del mercado como de servicio. Tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral en el personal de Policlínica el Morro San Diego Edo-Carabobo. El estudio se fundamentó en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow y la Teoría Bifactorial o de los dos factores de Herzberg. Metodológicamente, se basó en una investigación de campo, descriptiva, modalidad proyecto factible. Se realizó al personal que labora en la Policlínica El Morro, C.A. San Diego, Estado Carabobo, donde se evaluó mediante un cuestionario de 21 preguntas con 5 alternativas de repuestas tipo likert a una muestra de treinta y siete (37) personas. El estudio concluyó que las empresas han comenzado a entender que los colaboradores son un grupo de interés fundamental en el éxito de las organizaciones. Por ello, la gerencia debe comprometerse no tan sólo con la asignación de recursos, sino con el apoyo de los conocimientos, decisiones y motivación a sus equipos. El grado de conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo se observará en la productividad y resultados de ésta. Más aún si un colaborador está satisfecho en su empresa, buscará siempre mejorar su labor.

Descriptor: Plan Estratégico, Satisfacción Laboral, Desempeño Laboral

INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez son más las organizaciones que están obligadas a reconocer el valioso significado de la gestión de recursos y enfrentar los nuevos retos enfocados a la satisfacción de sus trabajadores, siendo una fuerza humana necesaria en la eficiencia y la sostenibilidad del mercado como de servicio.

En este sentido, el desarrollo de los recursos humanos y su satisfacción laboral se convierte hoy en una indudable necesidad de estudio no solo por razones económicas y tecnológicas, sino también por razones fundamentales humanas, como herramientas doctrinarias que redefinen los derechos civiles y sociales consagrados en la constitución de la república bolivariana de Venezuela, como una relación de derechos y obligaciones tanto personales como sociales, a los cuales se enfrenta el trabajador, en la toma de decisiones para la solución de problemas laborales individuales y colectivos.

Es de suma importancia para el autor profundizar sobre la satisfacción laboral ya que representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud tanto de la empresa como la del trabajador y gracias a ello se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y los factores que aportan a la insatisfacción en general.

En consecuencia, al valorar y estructurar la óptima administración del factor humano en el mundo competitivo y globalizado, las empresas pueden mejorar la disposición en cumplir sus objetivos. Lo cual con lleva a decir que una empresa será buena o mala, una vez que la gerencia valore y satisfaga la calidad de sus recursos humanos con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano.

El presente estudio está vinculado a un diagnóstico de satisfacción laboral a los trabajadores de la Policlínica El Morro C.A. Tomando en cuenta los factores que influyen en la insatisfacción de su personal y el impacto que este ocasiona en el

Desempeño de sus trabajadores. A partir de ello, se crearan las estrategias necesarias para aumentar el nivel de satisfacción de los mismos, así como también mejorar su desempeño organizacional.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta una breve descripción de la empresa donde se llevó a cabo dicho estudio. Además de la ubicación, misión y visión, valores y objetivos institucionales, también se detalla la estructura organizativa de la empresa y las actividades realizadas, y se refiere a la identificación y planteamiento de la situación problemática que se desea resolver mediante los objetivos establecidos.

El capítulo II, lo conforma el marco referencial conceptual, en el cual se desarrollan los puntos más relevantes sobre la satisfacción laboral, el desempeño de los trabajadores y las necesidades de estar motivados. Adicional a ello, se citan los trabajos o investigaciones realizadas sobre el tema en estudio y los fundamentos teóricos que destacan diversos autores.

El capítulo III, lo conforma el marco referencial conceptual, en el cual se desarrollo los puntos más relevantes sobre la satisfacción laboral, el desempeño de los trabajadores y las necesidades de estar motivado. Adicional a ello, se describe la metodología que se va a utilizar para llevar a cabo los objetivos a investigar.

El Capítulo IV, se hace referencia al análisis de resultados y la creación de la propuesta respectivamente. Y por último se citan las referencias bibliográficas que fundamenta la investigación.

El Capítulo V, que contiene la propuesta de un plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral en el personal de Policlínica El Morro, C.A. San Diego Edo-Carabobo. Finalmente, Capítulo VI, expone las conclusiones y recomendaciones, seguido de las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose ésta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Al respecto Gamero (2003:17), refiere que: “la satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad”.

Actualmente las organizaciones presenta cambios y transformaciones continuas en la gestión de los recursos humanos, por los que estas requieren adaptarse con rapidez al entorno, las organizaciones consideran al talento humano como un componente primordial de sus funciones y actividades para lograr la consecución de las metas y los objetivos empresariales. Tomando en cuenta la postura de Robbins (2001:526), define las políticas organizacionales como “las reglas establecidas para dirigir funciones que rigen la labor de los empleados y buscan cumplir con los objetivos de la organización”.

Así como todas las organizaciones hoy en día esperan un alto desempeño de sus trabajadores en la búsqueda de mayor productividad y competitividad, Policlínica El Morro, C.A, también se encuentra a la vanguardia de esta realidad, esperando que los trabajadores se sientan identificados con la empresa, teniendo un mayor sentido de pertenencia con la organización y satisfacción con los beneficios y condiciones que les otorgue la misma.

Para el individuo el trabajo es un medio de crecimiento personal, social y la motivación viene a ser el motor que impulsa sus acciones en la organización. Según los aportes de Villegas (2010:07); quien reseña que: “la motivación es un elemento de gran importancia en cualquier ámbito de la actividad humana pero es en el trabajo donde se logra la mayor pre ponderación de la misma”.

Describir el esquema organizacional de la empresa, y caracterizando que es una empresa de salud en el área de emergencia, hospitalización, área quirúrgica, área de consulta médica y área administrativa.

Actualmente en Policlínica El Morro, C.A., no se ha realizado un estudio donde se evalué el desarrollo de los objetivos organizacionales y personales. De los trabajadores y su satisfacción laboral. Venezuela presenta actualmente una crisis económica que condiciona la situación laboral de los trabajadores impidiendo ofertas remunerativas atractivas por lo que cabe la necesidad de evaluar por una parte la capacidad de desempeño y calidad de servicio prestado y por la otra, la satisfacción laboral.

Por lo antes planteado, la investigación pretende realizar un plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A., con el fin a través de la temática de decisiones para facilitar medios y condiciones que mejoren la motivación para el trabajo y alcanzar de manera óptima y con calidad d los objetivos organizacionales.

El personal que labora son: Médicos Residentes y especialista, licenciados y t.s.u de enfermería y personal administrativo del área de recurso humanos, administrativa y contable con diferentes grados de formación, el entorno laboral en las empresas de salud exige una alta responsabilidad en la relación al cumplimentó de horarios, guardias, atención directa o indirecta de paciente o sus familiares en variedad de patologías que ameritan atención rápida y eficientes del personal existencial y administrativos, por lo que es necesario, realizar diversas actividades que se pudieran reflejar en exceso de trabajo.

Lo anteriormente descrito de acuerdo al grado de motivación en la realización de los diferentes actividades existenciales o administrativas, remuneraciones, entorno físico, relaciones interpersonales con los jefes y compañeros de trabajo, cumplimiento de las competencias pudieran sus causas determinantes la satisfacción laboral a través de actitudes que se reflejan en comportamiento influenciada por la tendencia emocional para la percepción de actividades motivantes.

En el mismo orden de ideas un personal desmotivado puede tener consecuencias, aumentar sus riesgos de trabajo estrés, accidentes, enfermedades y afectan la satisfacción labora, lo que puede ser un reflejo de realidad existente y las medidas socio-económicas y técnico organizacional que se implementan.

1.2. Formulación del problema

¿Qué incidencia tendrá un plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral del personal de Policlínica El Morro C.A?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral en el personal de Policlínica El Morro, C.A. San Diego Edo-Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que influyen en la satisfacción laboral y como afecta en el desempeño laboral.

- Determinar las causas de insatisfacción laboral del personal de Policlínica El Morro, C.A.
- Diseñar plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral y así mejorar el desempeño del personal de Policlínica El Morro, C.A.

1.4. Justificación de Investigación

Las organizaciones deben crear condiciones para influir de una manera cualitativamente superior en los trabajadores que la integran, se establecen compromisos, que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la empresa a alcanzar mayor valor agregado que otras en un mismo entorno, pero también, de lo que la organización aporta a sus empleados, con la finalidad de que este se encuentre motivado, satisfecho de su labor y de participar en el proceso.

De lo anterior se deriva, la importancia que las organizaciones dan al capital humano que las integran, a través de acciones consecuentes, que logren mejorar la motivación general de las personas. Entendiendo que el bienestar social es importante para los trabajadores de una organización, hacerlos sentir comprometidos con la empresa, se crean mecanismos y realizan acciones para cumplir con las expectativas. Sin embargo; en ocasiones esta regla no se cumple como debería, por esta razón surge la idea de esta investigación, la cual se desarrolla debido a la necesidad de diseñar estrategias para incrementar la motivación laboral de los trabajadores de la Policlínica El Morro C.A ubicada en San Diego Edo-Carabobo.

Para los empleados, el trabajo repercutirá efectivamente al orientar las acciones de los directivos en pro de aumentar el nivel de motivación y por ende la satisfacción laboral a través de acciones que impliquen planes o programas de

mejoramiento y desarrollo personal, también se incluyen aquellos orientados a la motivación, el comportamiento, cumplimiento de responsabilidades, trabajo en equipo, entre otras. Lo cual trascenderá en la actitud y compromiso con la empresa y aumentará la satisfacción del personal.

Se justifica la investigación por su aporte técnico, como futuro antecedente para todos los investigadores que quieran profundizar en el tema planteado, y porque está inserto en la línea de investigación que permite conocer la proyección y repercusión de las propuestas generadas al conocimiento colectivo.

En lo social, representa un aporte significativo que impacta en la generación de empleos, porque al brindar herramientas al capital humano se está fortaleciendo las competencias técnicas que lo hace un prospecto para ser captado por el mercado laboral. Además, este último requiere de personal calificado para incorporarlos a las organizaciones.

Para finalizar, se puede asegurar que este trabajo de investigación a partir de los resultados, ofrece un valor agregado a la Universidad José Antonio Páez (UJAP), al contar con estudios de relevancia social, donde la academia se ilustra por los contenidos desarrollados y los avances investigativos que realizan sus estudiantes.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

Con el objeto de proporcionar una mayor certeza y adquirir conocimiento más amplio. Es importante señalar que la presente investigación fue antecedida por autores cuyos temas guardan relación con la misma, las cuales sirven de guía para el desarrollo del título planteado; estos son los siguientes:

En primer lugar se presenta la investigación de Carrillo (2015), en Perú, titulada **“Satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Continental, 2014”**, cuyo objetivo fue describir la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Continental desde la perspectiva de los propios investigados a través de un enfoque cuantitativo. La investigación se sustentó en la teoría motivacional de Maslow. La investigación fue de carácter descriptivo, transversal. La muestra fue de 240 docentes que se encuentran en diversas condiciones laborales y cumplen funciones de carácter académico y administrativo, a quien se les aplicó un cuestionario que permitió extraer los significados de los sujetos estudiados y captar detalles y matices expresados en las escalas de respuesta. En conclusión, el 93,4% de los docentes de la Universidad Continental presentan un alto nivel de satisfacción laboral. Los docentes que son motivados en forma extrínseca, han demostrado un mejor desempeño.

La investigación anterior guarda una estrecha relación con el presente estudio, por cuanto considera como variable fundamental la motivación laboral como una

herramienta para lograr la satisfacción en la labor docente, lo que favorecería según esta investigación el clima organizacional de la institución, por cuanto el desempeño, el compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia generarían un ambiente más cálido, eficiente y eficaz, donde la meta común es la calidad del servicio y el logro de los objetivos.

De igual manera se presenta el trabajo de grado de Quirós (2015), titulado **“Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial”**, Trabajo Doctoral presentado en la Universidad Sevilla, España, cuyo objetivo es comparar las temáticas tratadas en el mundo académico y empresarial en relación a la Gestión de los Recursos Humanos y a la Conducta Organizacional. El estudio se fundamentó en el Análisis Semántico Latente, el Algoritmo Naive Bayes y el Análisis Clúster a los artículos científicos sobre el tema en estudio.

El estudio concluyó que existen diferencias entre ellos, pero éstas son relativas, pues son muchos los temas que despiertan un interés común en ambos grupos. Igualmente, se ha confirmado la validez de algunas variables analizadas por otros autores como variables explicativas tanto de la existencia de temas de interés común como de que existan diferencias entre ambos: las modas, la existencia de diferentes stakeholders, el agotamiento científico de ciertos temas y la existencia de un gap temporal entre los descubrimientos científicos y su aplicación práctica.

Este estudio aporte nuevos enfoques para el análisis de la gestión de recursos humanos y el clima organizacional en la empresa, abordado por diversas teorías para un estudio a profundidad sobre el tema, dando a conocer las diferencias y similitudes entre las organizaciones.

De igual manera, se presenta el trabajo de grado realizado por Guedez (2015), titulado **“Desarrollo de un plan estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia de Construcción. El estudio tuvo como objetivo desarrollar un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de

empresas del sector construcción para el desarrollo de Ventajas Competitivas. La misma está fundamentada en una investigación de campo, del tipo descriptivo y de modalidad factible. La unidad de estudio estuvo conformada por 10 empresas del sector construcción ubicadas en el Municipio San Diego Edo. Carabobo inscritas en la Cámara de la Construcción. Se recolectó información empleando la observación directa y un cuestionario. Se desarrolló la técnica del Benchmarking por medio de la observación de los principales factores del Clima.

En consecuencia se determinó un clima autoritario paternalista en donde se evidenció insatisfacción, desmotivación y poca satisfacción en el trabajo, y otros factores desfavorecedores. Por tanto, esto genera repercusiones en el desempeño laboral y en consecuencia se afecta la productividad de las organizaciones. Es por ello, que se desarrollaron doce (12) estrategias con el empleo de una matriz DOFA y planes de acción dirigidos no solo a alcanzar un buen clima en la organización sino además a desarrollar competitividad, y generar ventajas competitivas, corrigiendo debilidades y potenciando fortalezas de modo de atenuar las amenazas y aprovechar al máximo todas las oportunidades que se presenten.

Este trabajo se considera antecedente relevante por cuanto aporta fundamentos teóricos, y además, evidencia que el Clima Organizacional influye directamente en la eficiencia de los trabajadores, los cuales serán considerados en el presente estudio, ya que de ahí parte la importancia de evaluar el Clima Organizacional de las empresas y posteriormente realizar las estrategias para el desarrollo de Ventajas Competitivas.

Ruiz (2015), **Plan Estratégico de Capacitación en Seguridad y Salud Laboral para Alcanzar “0” Accidentes en el departamento de producción de la empresa Metalgráfica,C.A, en Valencia Estado Carabobo**, para optar por el título de licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez, teniendo como objetivo general crear estrategias que capaciten en materia de seguridad y salud laboral para alcanzar 0 accidentes, todo esto bajo la modalidad de

un proyecto factible, que nos permita realizar un plan de capacitación que mejore el programa de Seguridad y Salud Laboral en la empresa.

Dicha investigación se relaciona en varios aspectos con el trabajo desarrollado, ya que busca crear estrategias que capaciten a los trabajadores en cuanto al uso de equipos de protección personal y así ellos tengan la orientación en cuanto a los riesgos y accidentes que a ellos están expuestos en su sitio de trabajo.

Tovar (2013), investigación titulada **“Plan de incentivos laboral como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la Empresa Febeca C.A.”** de la universidad José Antonio Páez para optar el título de relacionista Industrial. Muestra una investigación de tipo descriptiva exploratoria. Tiene como objetivo principal proponer un plan de incentivo laboral para los trabajadores del departamento de recurso humano. La satisfacción en el trabajo es muy importante ya que una serie de beneficios se derivan de su incremento como la productividad, participación en la organización, clima laboral y visión de la empresa.

Primera (2013), Trabajo de Grado titulado **“Diseño de un Plan Estratégico para aumentar la satisfacción Laboral en el Departamento de Recursos Humanos”**, presentado ante la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de relacionista Industrial. La metodología utilizada estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo. Tiene relación con la presente investigación ya que esta permite pronosticar, suministrar, actualizar, motivar e impulsar la fuerza laboral a través de la satisfacción y desarrollo laboral en estos últimos años, para el logro de los objetivos de la organización.

2.2. Bases teóricas

El presente capítulo esboza el contenido teórico que sirve de base al proceso de investigación, el propósito del mismo es sustentar con diferentes estudios a la luz de diversos autores del problema en estudio. Al respecto, Arias (2012:107), señala

que “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque abordado, para sustentar o explicar el tema planteado”. A continuación, se presentan las referencias teóricas y conceptos, que fundamentarán la investigación para su posterior desarrollo.

2.2.1. Satisfacción

Ardouin y otros (2000:198), define la satisfacción como “aquella sensación, que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen”. Es decir, satisfacción es la sensación de términos relativa de una motivación que busca sus objetivos.

2.2.1.1. Satisfacción laboral

Flores (2014:45), señala que la satisfacción laboral se refiere a la “manera como se siente la persona en el trabajo”. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de Supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor. Por ser una actitud, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que se desempeña la persona. Está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Por su parte, Robbins y Judge (2009:93), la definen como una “sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos”.

2.2.1.2. Factores determinantes para la Satisfacción Laboral

Según Robbins (2009), considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo - Satisfacción con el trabajo en sí: dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.

Sistemas de recompensas justas: existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas

Extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Satisfacción con el salario: los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo: a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la

empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión: el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo: un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

2.2.1.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

En este sentido, Locke (1976), fue uno de los primeros autores que intentó identificar varias de estas características, clasificándolas a su vez en dos categorías:

1. Eventos o condiciones de satisfacción laboral:

Satisfacción en el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.

Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.

Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción.

Satisfacción con el reconocimiento: que incluye los elogios por la realización del trabajo, las críticas, la congruencia con la propia percepción.

Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.

Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.

2. Agentes de satisfacción que hacen posible la ocurrencia de estos eventos:

Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.

Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.

Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

2.2.2. Desempeño Laboral

Chiavenato (2006:85), establece que: “Es el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2011:137), afirman que el desempeño laboral “puede verse en función de la capacidad, la oportunidad y la disposición para desempeñarse”.

La capacidad para desempeñarse se relaciona con las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencias pertinentes que un individuo posee para realizar una determinada tarea. La oportunidad se puede concebir como el

instante o momento propicio para desempeñarse de la mejor manera. Sin embargo, algunas personas carecen de esa oportunidad por diversos factores, tales como: La toma de decisiones desfavorables, el no contar con un equipo adecuado para desarrollar la labor, entre otros. La disposición se relaciona con la voluntad de un individuo para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral, esto se relaciona íntimamente con la motivación.

Esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (Robbins y Judge, 2009:175). Aunado a esto, Campanario (2002:45), manifiesta la motivación desde el punto de vista del docente, es “motivar al estudiante a hacer algo, por medio de la promoción y sensibilización”. Campanario (2002:46), “motivar supone predisponer al estudiante a participar activamente en los trabajos en el aula. El propósito de la motivación consiste en despertar el interés y dirigir los esfuerzos para alcanzar metas definidas”.

2.2.4. Plan Estratégico

Antes de hacer hincapié en el plan estratégico, es conveniente hacer énfasis en la los planes, los cuales permiten organizar a las personas y los recursos sin ellos no es posible dirigir con confianza o esperar que otras personas lo sigan y, es poco probable lograr las metas o saber cuándo y dónde se están desviando del objeto deseado.

Planear es decir con anticipación que hacer, como lo hace cuando y donde hacerlo. La planeación tiene cuatro metas importantes: incertidumbre y el cambio, concentrar la atención en los objetivos, posibilitar la operación económica y ayudar al control. Ahora, con respecto al plan estratégico, Martínez y Milla (2005), sostienen que:

“La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad; es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.”(p. 11).

En virtud de lo expuesto, se puede señalar que el plan define las metas que la empresa desea obtener dentro de un cierto periodo, a la vez que se elijan los métodos que se emplearan para alcanzar las metas trazadas. Lo expuesto, son aspectos fundamentales para que la empresa pueda satisfacer las expectativas expresadas en el plan estratégico. En este sentido, para el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan la orientación estratégica, las actividades hacia el cambio y la amplitud estratégica. Por otra parte, los planes estratégicos, según Navajo (2009:32), se caracterizan por lo siguiente:

Los planes, decisiones y estrategias deben ser discutidos y concertados, deben responder a un proceso participativo y sistemático.

La formulación de planes, de estrategias, deben proyectar las misiones y objetivos de la organización, por encima de intereses individuales.

La elaboración de un plan estratégico se apoya en un sistema de comunicación vertical y enlaces horizontales.

El plan estratégico debe ser oportuno, flexible y creativo, según los requisitos del sistema propuesto y como respuesta a los retos e impactos del entorno. (p. 32).

De acuerdo con lo expuesto en la cita, un plan estratégico debe contener la misión, visión y objetivos organizacionales, se debe elaborar en función de las necesidades de la empresa, y la comunicación debe darse de niveles superiores a inferiores o viceversa y también entre integrantes de un mismo nivel jerárquico, a fin de facilitar la coordinación de actividades. Con respecto a los propósitos generales de un plan estratégico, según Álvarez (2006:28), son los siguientes:

- Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir objetivos y estrategias de negocios.
- Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, misión, objetivos y su posición competitiva.
- Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad y producción, entre otros), congruentes con la visión y misión del negocio.

- Desarrollar planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de las organizaciones.
- Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

En términos generales, el plan estratégico contribuye a que las organizaciones definan sus objetivos (resultados a alcanzar), formule estrategias (cómo van a alcanzar los objetivos formulados), programación de las actividades a largo plazo y

Quiénes serán los responsables; por tanto, ésta constituye una fundamentación teórica que soporta teóricamente a la investigación.

2.2.4.1. Elementos de un Plan Estratégico

Un Plan Estratégico contribuye a las mejoras de la empresa y, en su proceso de elaboración, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que proponen Manuera y Rodríguez (2007:21), como son:

La Misión: es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe, en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica.

La Visión: define el modelo de la empresa, la imagen deseada de ésta.

Los Objetivos: le dan formalidad a las líneas de actuación de la empresa.

Las Estrategias: constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.

Las acciones: son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias, y en definitiva de los objetivos. Su ejecución es la clave de éxito del plan.

En este sentido, es necesario establecer períodos de ejecución, responsables e indicadores a fin de llevar un control preciso del plan y alcanzar de esa manera los objetivos propuestos, de forma oportuna, en el área que se requiera.

2.2.5. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

La presente investigación se sustenta en las necesidades en las teorías de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría bifactorial o de los dos factores de Herzberg.

Maslow (1954:76), señala que “Una teoría consistente de la motivación debería asumir (...) que ésta es constante, inacabable, fluctuante y compleja y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados orgánicos”.

La esencia de esta teoría es que las necesidades forman parte de una jerarquía. Las necesidades de nivel inferior son las fisiológicas y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización. Estas necesidades son expuestas por Manene (2012), de la siguiente manera:

Necesidades fisiológicas: necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc.; estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, entre otras. Dentro de éstas encontramos: la alimentación, saciar la sed, mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, sexo, maternidad, entre otras.

Necesidades de seguridad: se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc. Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras.

Necesidades de reconocimiento o estima: a esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, estatus, prestigio, poder, etc. , también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima y , por tanto relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción

de las necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad.

Necesidades de auto-superación o de autorrealización: consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. Relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento. También conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal. para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Necesidades sociales: el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones. Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.



Figura 1. Pirámide de Maslow. Fuente: Tejo (2016)

2.2.6. Teoría Bifactorial o de los dos factores de Herzberg

La teoría del doble factor desarrollada por Herzberg (1959), trata de explicar el comportamiento laboral de los individuos, partiendo del deseo que éstos poseían en relación a sus puestos de trabajo. Es por ello que el autor basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo y clasifica en dos grupos los factores que producen o no satisfacción.

Por su parte, Gamboa (2010), hace alusión que las dos categorías son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta: factores higiénicos y factores motivacionales.

Factores Higiénicos: son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

Factores motivadores: hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). (Ver cuadro 1)

No obstante, con dicha teoría el autor plantea que la motivación en los trabajadores solo será posible mientras ambos factores funcionen adecuadamente y en armonía. Por el contrario, si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no se sentirá insatisfecho, pero tampoco motivado. Del mismo modo, si solo operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, se producirá en el trabajador un estado de insatisfacción, por cuanto están bloqueados los efectos de los factores motivacionales.

Cuadro N° 1

Factores Higiénicos – Motivacionales de Herzberg

Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.	Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. Control técnico.

Fuente: Davis (1979).

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de jobenrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios: Suprimir controles, Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, Delegar áreas de trabajo completas, Conceder mayor autoridad y mayor libertad, Informar sobre los avances y retrocesos, Asignar tareas nuevas y más difíciles, y Facilitar tareas que permitan mejorar.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará

insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

2.3. Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999),

Artículo 91. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódicamente y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley.

El estado garantiza a los trabajadores y trabajadoras del sector público y del sector privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica, la ley establecerá la forma y el procedimiento.(p56)

Aquí se ve representado el sentido de equidad interna de los cargos, lo cual va a determinar las escalas salariales dentro de una organización.

Ley orgánica del trabajo trabajador y trabajadora (1991) donde se menciona en los siguientes artículos:

Artículo 105.

Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

1. Los servicios de los centros de educación inicial.
2. El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la material.
3. Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
4. Las provisiones de ropa de trabajo.

5. Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.

6. El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación, formación o de Especialización.

7. El pago de gastos funerarios. (p.70)

Los beneficios sociales no serán considerados como salario, salvo que en las convenciones colectivas o contratos individuales de trabajo, se hubiere estipulado lo contrario.

Artículo 316. Los patronos y las patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.(p.146)

Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT)(2005)

Artículo 1. El objeto de la presente Ley:

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en el medio ambiente de trabajo. Adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

La prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivos al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. (p.3)

2.4. Definición de Términos

Beneficio: compensación moral o material obtenida por una actividad realizada.

Evaluación del Desempeño: considerada como la apreciación del desenvolvimiento del empleado en su respectivo puesto de trabajo y el cómo lo va desarrollando. Es un proceso que permite estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de un individuo.

Incentivos: son estímulos que se le otorga a alguien para que realice una actividad.

Insatisfacción: sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se cubre una necesidad.

Logros: obtención de una cosa que se intenta o se desea. Éxito o resultado muy satisfactorio

Motivo: es la causa o razón que justifica la existencia de una cosa o la manera de actuar de una persona.

Motivación: se entiende como la necesidad o impulso que un individuo tiene y que le permite realizar una actividad orientada a un objetivo.

Necesidad: es el deseo o impulso que una persona siente de hacer una cosa.

Satisfacción: es el sentimiento de placer y contento, por haber dado cumplimiento a una necesidad o gusto. Es la acción de cumplir con un requerimiento.

Satisfacción laboral: es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo.

Trabajador: persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentan aquellos aspectos o lineamientos metodológicos que respaldan la investigación. Para ello es necesario establecer una metodología que permita lograr los resultados deseados por el investigador. Al respecto, Arias (2012:110), señala que “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

3.1. Tipo de Investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos y la naturaleza particular de la problemática la presente investigación, se enmarca dentro una investigación de tipo descriptiva, de corte transversal, donde se caracterizan las variables a estudiar como son el desempeño laboral, la percepción del ambiente laboral a través de la inteligencia emocional y el desarrollo de un plan estratégico motivacional en la Policlínica El Morro C.A. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2008:103), definen los estudios descriptivos como “aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a investigación; en otras palabras, miden diversos aspectos o dimensiones del evento investigado”.

3.2. Diseño de la Investigación

Según el manual de trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez UJAP (2007), señala:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.4).

De igual manera dicha investigación estuvo apoyada por un diseño de campo, ya que los datos obtenidos para la presentación y desarrollo de la propuesta en curso serán tomados de la realidad fijándose en las condiciones de la institución. En relación con la investigación de campo, Sabino (2009), expresa lo siguiente:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza (p.89).

3.3. Población y Muestra

La población, es el conjunto total finito, infinito de elementos o unidades de observación que se consideran en un estudio. Por otra parte, debe estar constituida por características o extractos que les permitan distinguir unos de los otros. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2007), señala que la población es:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176)

Atendiendo al criterio señalado por el autor citado, la población para el estudio está conformada por los 79 miembros del personal que labora en la Policlínica El Morro, C.A. (Ver Cuadro 2)

Cuadro N° 2

Población y Muestra

SUJETOS	POBLACIÓN
Médicos Especialistas	16
Médicos Residentes	8
Personal de Enfermería	22
Personal de Mantenimiento	14
Personal Administrativo	19
Total Población y Muestra	79

Fuente: Mendoza, J. (2017).

En cuanto a la muestra, Tamayo y Tamayo (2007:176), señala que “a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de población; esta muestra, se considera, es representativa de la población”. De igual manera, Arias (2012:84), considera que cuando se trata de muestreo probabilístico estratificado “la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes”. Para calcular el tamaño de la muestra de la población a la cual se le va aplicar la encuesta, se utilizó la fórmula para la población finita planteada por Arias (2012:88):

$$n = \frac{N \cdot Z_c^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

Aplicando la fórmula, esta investigación presenta una muestra que se detalla a continuación:

$$n = \frac{79 \cdot 2,72 \cdot 50 \cdot 50}{79 - 1) \cdot 100 + 2,72 \cdot 50 \cdot 50} = \frac{537200}{7800 + 6800} = 36,8 = 37$$

Nomenclatura:

Tamaño de la Población	(N)	79
Nivel de confianza 90%	(Z^2_c)	$1,65^2 = 2,72$
Proporción de aciertos	(p)	50
Proporción de Fracayos	(q)	50
Error muestral (e)		$10^2 = 100$
Tamaño de la muestra	(n)	37

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Como instrumento de recolección de datos será utilizado el cuestionario, definido por Tamayo y Tamayo (2007:124), como aquel que “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. Por lo tanto, el cuestionario estará estructurado por una serie de preguntas cerradas con alternativas de respuesta dicotómicas en donde el encuestado seleccionará una sola opción de acuerdo a su opinión. El cuestionario constó que 21 ítems, de respuestas tipo escala de Likert cerrada con cinco (5) alternativas (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni de desacuerdo, en desacuerdo, y muy en desacuerdo). (Ver Anexo A)

De igual manera se utilizó la observación directa, que según Palella y Martins (2010:118), “es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Mediante esta técnica, se utilizó la percepción visual en el proceso diario que se realiza en la policlínica para así diagnosticar la problemática existente.

3.5. Fases Metodológicas

Debido a que la investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, la presentación de los datos tiene la misma estructura de los objetivos específicos presentados y descritos en tres (3) fases:

Fase I: Diagnosticar los factores que influyen en la satisfacción laboral y como afecta en el desempeño laboral.

Esta primera fase consistió en la búsqueda, obtención e interpretación de la información de la Policlínica El Morro C.A. con el propósito de indagar acerca de la satisfacción laboral de los trabajadores en este momento. Para ello fue necesario determinar la población (79 trabajadores) y calcular la muestra, para lo cual se empleó la fórmula de población finita propuesta por Arias (2012:88), la cual dio como resultado una muestra de 37 trabajadores.

Como técnica de análisis de los datos, se empleará la estadística descriptiva para puntualizar las distintas operaciones a las cuales serán sometidos los datos una vez aplicado el instrumento; para ello, se procederá a ordenar la información suministrada por la población. En este sentido las respuestas proporcionadas por ellos, se presentaron en tablas y gráficos analizando ítem por ítem por indicador para su mejor comprensión. Igualmente se define la estadística descriptiva como técnica que permite la tabulación y presentación de la información en tablas de frecuencia y gráficos.

Fase II: Determinar las causas de insatisfacción laboral del personal de Policlínica El Morro C.A.

Una vez analizado los resultados del cuestionario aplicado en la empresa caso estudio y aplicado la observación directa, se pudo determinar las diferentes situaciones que presenta los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A. con respecto a la organización como la falta de compromiso, ausentismo y constante rotación del personal, bajo desempeño, por lo cual el personal no se siente identificado con su labor y con la empresa.

En primer lugar se estudia la variable Factores de Higiene, los cuales abarcan indicadores como seguridad en el trabajo y procedimientos organizacionales, donde los trabajadores señalan no sentirse conformes con el salario que perciben por el

trabajo que realizan, ni con la inseguridad que se vive hoy en día en los alrededores de la policlínica, ni la calidad de la supervisión que se realizan en las salas, aunque están de acuerdo como se llevan los procedimientos administrativos de la empresa, las condiciones de la estructura física de la policlínica y calidad de relaciones interpersonales, dado que existe un ambiente laboral positivo.

Con respecto a la variable Factores Motivacionales, se pudo observar que los trabajadores no son recompensados o reconocidos por su trabajo en la empresa.

En cuanto a la variable Necesidades, encontramos las fisiológicas, donde los trabajadores señalaron estar conformes, sin embargo se pudo observar que no hay suficientes instalaciones sanitarias para el personal y los visitantes; necesidades de salud, las cuales consideran ser adecuadas; pertinencia social y amor, donde se observa que existe una buena relación entre los directivos y los trabajadores, sienten aprecio entre sí y reciben un trato equitativo; autorrealización, donde se registró que en su mayoría los trabajadores consideran que obtienen el máximo provecho de sus capacidades, habilidades y potencial personal.

Una vez alcanzadas estos niveles básicos, el empleado va a querer satisfacer sus necesidades de afiliación. Las relaciones interpersonales en el trabajo son necesarias y efectivas. Por lo tanto, si la empresa potencia la cooperación entre trabajadores, aumentará el rendimiento y generará un buen clima laboral. La comunicación a la hora de gestionar los planes de la empresa es importante; los empleados deben sentirse tenidos en cuenta para fomentar un sentimiento de pertenencia. Posteriormente, el trabajador desarrollará nuevas motivaciones y luchará por el reconocimiento de su labor. Si la empresa y sus compañeros reconocen el mérito de su trabajo, aumentará su confianza, tanto la imagen que tiene el resto como la que tiene él de sí mismo será positiva y reforzará su personalidad, llevándolo en una sola dirección posible: hacia el éxito.

En el último nivel a alcanzar, el de la autorrealización, el empleado querrá prosperar a nivel personal, y para ello debe ser un experto en lo que hace. Puede que necesite un trabajo difícil o un entorno menos supervisado en el que desarrollar su

creatividad y gestionar los problemas a su manera. La empresa consciente de que el empleado puede promover y crear ideas para mejorar el negocio le proporcionará la situación adecuada, liberando el potencial del trabajador.

En relación a la variable Desempeño Laboral, se observó que instrumento de evaluación no se da a conocer a los trabajadores creando incertidumbre en los mismos; aunque los trabajadores aseguran que sus aportes o sugerencias con tomadas en cuenta; la mayoría de los trabajadores se consideran tener habilidades para el liderazgo; la comunicación dentro en la empresa permite la integración del personal que en ella laboral.

Sin embargo, para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir. Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Se puede decir entonces que para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es necesario tomar en cuenta factores como la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos. De igual manera, es muy importante que el trabajador se adecue al puesto de trabajo, por ello se debe incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además esté motivada por las características del mismo.

Otro factor importante es el establecimiento de objetivos, dado que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. que ofrezcan un desafío al

trabajador, también es relevante el reconocimiento del trabajo, decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. Esto fomenta a su vez que el trabajador tenga mayor participación en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa.

Es necesario fomentar la formación y desarrollo profesional de los trabajadores, dado que se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, entre otras.

Fase III: Diseñar plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral y así mejorar el desempeño del personal de la Policlínica El Morro.

En esta fase, se utilizaron los resultados obtenidos por los procesos identificados anteriormente, los cuales se requirieron para el diseño de un plan estratégico que debe aplicar la policlínica, para minimizar la falta de participación existente y la insatisfacción del personal que labora en la Policlínica El Morro, C.A.

La propuesta está estructurada de la siguiente manera:

1. Presentación de la Propuesta.
2. Objetivos de la Propuesta.
3. Justificación de la Propuesta.
4. Fundamentación de la Propuesta.
5. Factibilidad de la Propuesta.
6. Misión del Programa.
7. Visión del Programa.
8. Alcance.
9. Responsable de la Aplicación.
10. Programa de Capacitación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Diagnosticar los factores que influyen en la satisfacción laboral y como afecta en el desempeño laboral en la Policlínica El Morro C.A

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores de Higiene.

Indicadores: Seguridad en el trabajo.

Frecuencia: frec

Ítem 1. El salario que percibe por su trabajo es justo.

TABLA N° 1

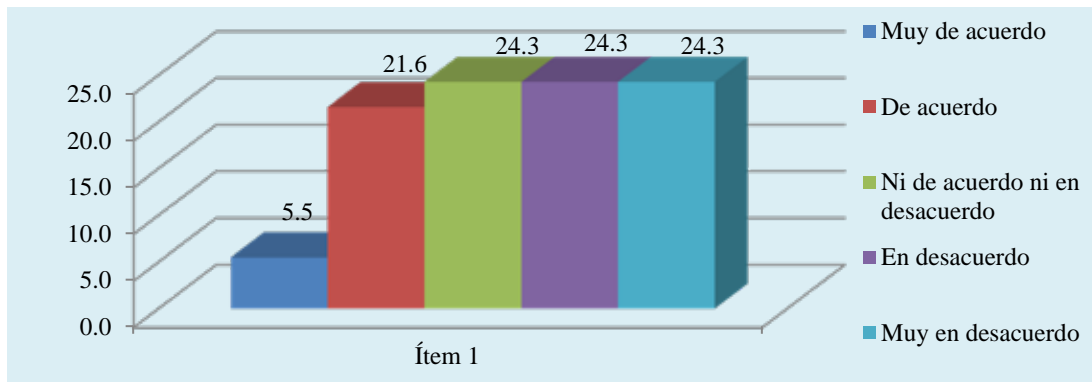
Distribución de Frecuencias del Ítem 1

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
1	2	5,5	8	21,6	9	24,3	9	24,3	9	24,3

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 1

Salario Justo



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En el ítem 1, en el cual se indaga si el salario que perciben los trabajadores por su trabajo en la policlínica no es justo, 24,3% señalan estar muy en desacuerdo con el salario, 24,3% están en desacuerdo, 24,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21,6% de acuerdo y 5,5% muy de acuerdo, por lo cual se puede deducir que el salario percibido por los trabajadores no está acorde con la labor que realizan ni se ajusta a la realidad económica del país donde se vive una inflación fluctuante, que a pesar de los ajustes salariales realizados en los 2 últimos años no han sido suficiente para cubrir la cesta básica. Por ello, se debe hacer una revisión y ajuste a las necesidades actuales de los trabajadores, asegurando de esa manera que el salario cubra sus necesidades básicas.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores de Higiene.

Indicador: Seguridad en el trabajo.

Frecuencia: frec

Ítem 2. Se siente seguro en la institución durante la jornada laboral.

TABLA N° 2

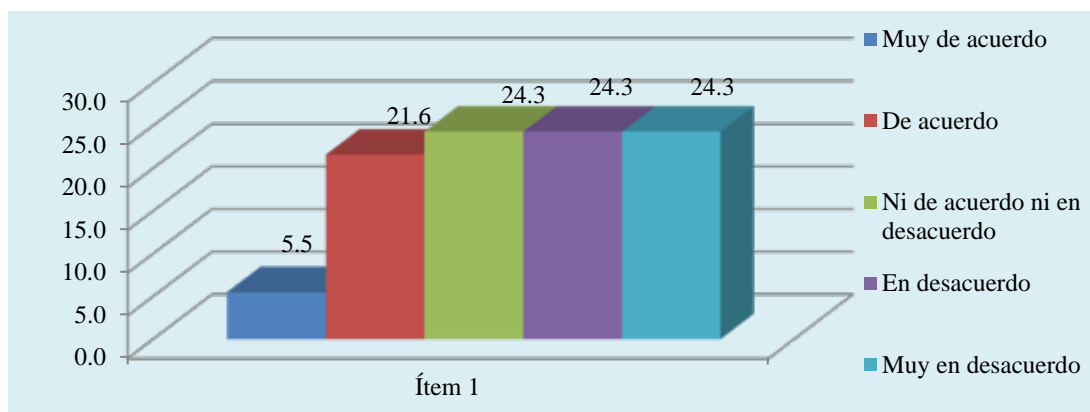
Distribución de Frecuencias del Ítem 2

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
Ítems										
2	2	5,5	8	21,6	9	24,3	9	24,3	9	24,3

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 2

Seguridad durante la jornada laboral



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En cuanto a la seguridad del trabajador en la policlínica durante la jornada laboral, se observa en el ítem 2 que el 24,3% señalan estar muy en desacuerdo con el salario, 24,3% están en desacuerdo, 24,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21,6% de acuerdo y 5,5” muy de acuerdo. Para responder a la inquietud por parte de los trabajadores ante la inseguridad, evaluaciones de riesgos y deben ser implementadas en el caso de que se necesite realizar alguna acción.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores de Higiene.

Indicadores: Procedimientos organizacionales.

Frecuencia: frec

Ítem 3. La forma como se llevan a cabo los procedimientos administrativos dentro la policlínica es satisfactoria para los trabajadores.

TABLA N° 3

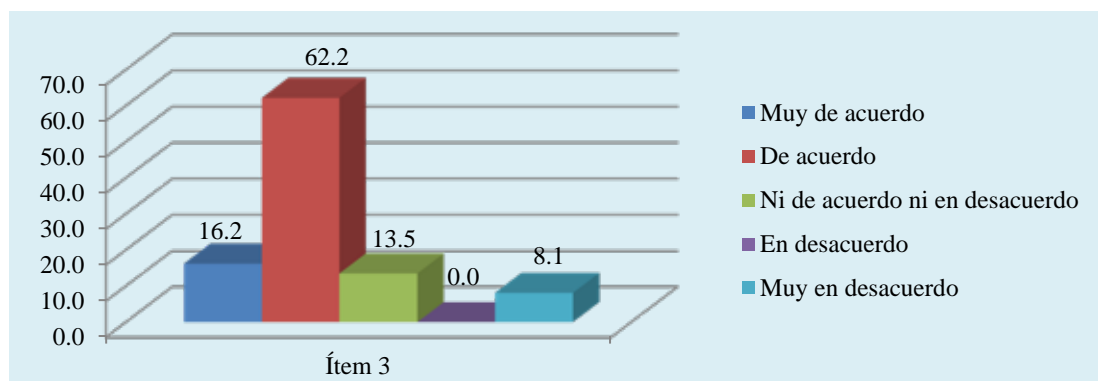
Distribución de Frecuencias del Ítem 3

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
3	6	16,2	23	62,2	5	13,5	0	0	3	8,1

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N°3

Procedimientos Organizacionales



Fuente: Mendoza, J.

Interpretación

En el ítem 3, donde se pregunta sobre si la forma como se llevan a cabo los procedimientos administrativos dentro la policlínica es satisfactoria para los trabajadores, 62,2% están de acuerdo en cómo se llevan dichos procedimientos, 16,2% muy de acuerdo, 13,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8% muy en desacuerdo. Aunque el resultado es positivo, es necesario revisar la manera en que se efectúan los procedimientos administrativos actualmente a fin de mejorar este aspecto.

Al respecto, Briceño, Carrero y Pepe (2006:18), señalan que el proceso administrativo en el contexto del aula universitaria “es un proceso integral, en tanto que, cada una de las funciones inherentes a él, se encuentra en plena interacción causando un efecto multiplicador en el proceso de formación de profesionales en este tipo de instituciones de educación superior”.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores de Higiene.

Indicadores: Calidad de la supervisión.

Frecuencia: frec

Ítem 4. La policlínica realiza una supervisión de sala adecuada.

TABLA N° 4

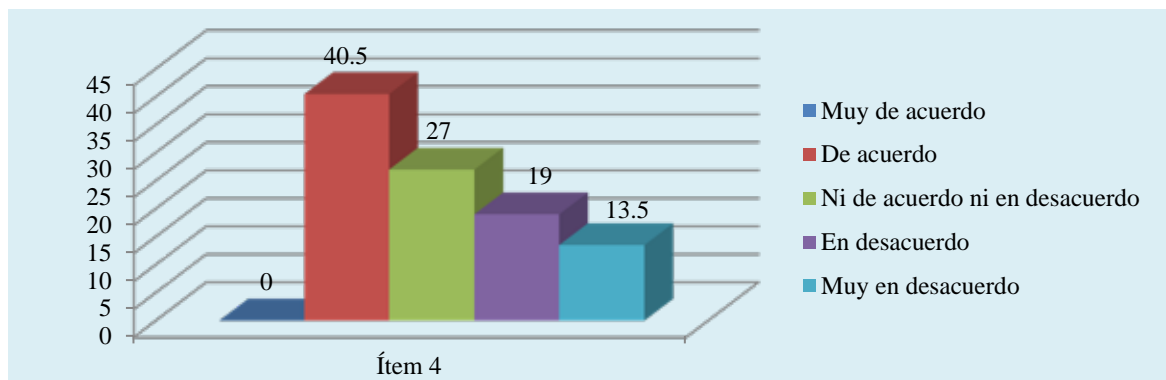
Distribución de Frecuencias del Ítem 4

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
4	0	0	15	40,5	10	27	7	19	5	13,5

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N°4

Calidad de la Supervisión



Fuente: Mendoza, J. (2017).

Interpretación

Con respecto al ítem 4, sobre la supervisión adecuada de sala por parte de la policlínica, se evidencia que 51,5% de los trabajadores están en de acuerdo con la calidad de la misma, 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19% en desacuerdo, 13,5% muy en desacuerdo, lo que hace resaltar el descontento por parte de los trabajadores sobre la calidad de la supervisión de aula que se realiza en la policlínica. En este sentido, Kisnerman (1999), citado en Mogollón (2004:31), expresa que “la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica”.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores de Higiene.

Indicadores: Condiciones laborales.

Frecuencia: frec

Ítem 5. La estructura física de la policlínica está en condiciones óptimas para desempeñar las labores de los trabajadores.

TABLA N° 5

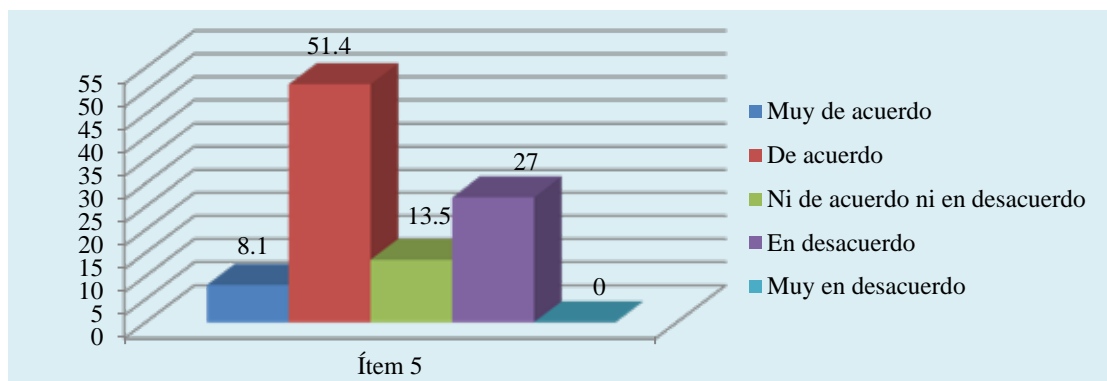
Distribución de Frecuencias de Factores de Ítem 5

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
Ítems										
5	3	8,1	19	51,4	5	13,5	10	27	0	0

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 5

Condiciones Laborales



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación En el ítem 5, se indaga si la estructura física de la policlínica está en condiciones óptimas para desempeñar las labores de los trabajadores, el 51,4% de los encuestados señalaron estar en de acuerdo con dicho enunciado, 27% en desacuerdo, 13,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 8,1% muy en desacuerdo. De acuerdo a estos resultados, se puede considerar que la estructura física de la policlínica se encuentra en óptimas condiciones, lo cual repercute en el desempeño laboral del trabajador.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores de Higiene.

Indicadores: Calidad de las relaciones interpersonales.

Frecuencia: frec

Ítem 6. Las relaciones interpersonales dentro de la policlínica le permiten crear un ambiente laboral positivo.

TABLA N° 6

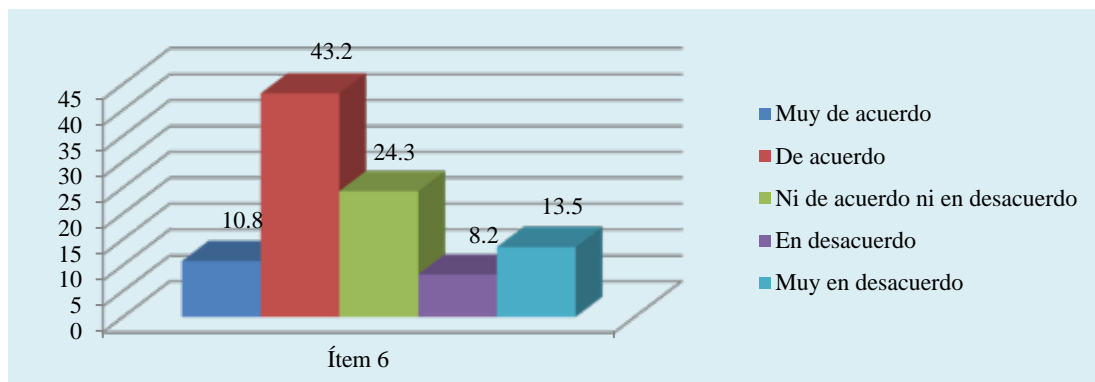
Distribución de Frecuencias del Ítem 6

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
6	4	10,8	16	43,2	9	24,3	3	8,1	5	13,5

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 6

Calidad de las Relaciones Interpersonales



Fuente: Mendoza, J. (2017).

Interpretación

En el ítem 6, se pregunta si las relaciones interpersonales dentro de la policlínica le permiten crear un ambiente laboral positivo, a lo cual 43,2% señalaron que están muy de acuerdo con este enunciado, 24,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13,5% muy en desacuerdo, 10,8 muy de acuerdo, 8,2% en desacuerdo. Esto es un factor importante en el desempeño laboral del trabajador, debido a que el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen.

Al respecto, Beiza (2012:32), señala que dichas relaciones interpersonales “se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros (...)”. Esto genera a su vez un clima organizacional óptimo donde el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones sea satisfactorio y positivo.

Variable: Motivación.

Dimensión: Necesidades.

Indicadores: Fisiológica.

Frecuencia: frec

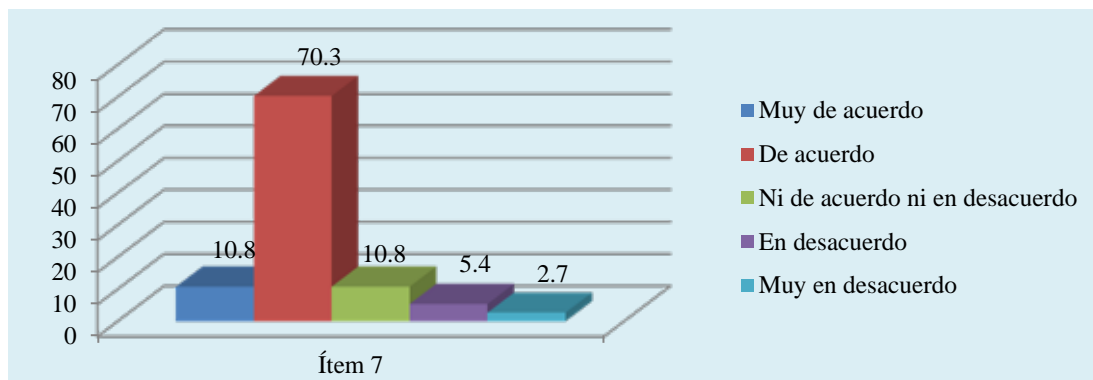
Ítem 7. La policlínica cuenta con servicio de agua, baños, servicio médico, entre otros, para cubrir las necesidades fisiológicas del personal.

TABLA N° 7
Distribución de Frecuencias del Ítem 7

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
7	4	10,8	26	70,3	4	10,8	2	5,4	1	2,7

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 7
Necesidades Fisiológicas



Fuente: Mendoza, J. (2017).

Interpretación

En el ítem 7, se investiga si la policlínica cuenta con servicio de agua, baños, servicio médico, entre otros, para cubrir las necesidades fisiológicas del personal, a lo cual 70,3% señalaron estar de acuerdo, 10,8% muy de acuerdo, las alternativas muy en desacuerdo y muy de acuerdo representadas con 9,1% cada una, 10,8% ni acuerdo ni en desacuerdo, 5,4% en desacuerdo y 2,7% muy en desacuerdo, por lo cual se puede inferir que para los trabajadores es agradable permanecer en la institución durante la jornada laboral.

Variable: Motivación.

Dimensión: Necesidades.

Indicadores: Salud.

Frecuencia: frec

Ítem 8. Si sufre problemas de salud durante la jornada laboral es asistido apropiadamente por personal capacitado.

TABLA N° 8

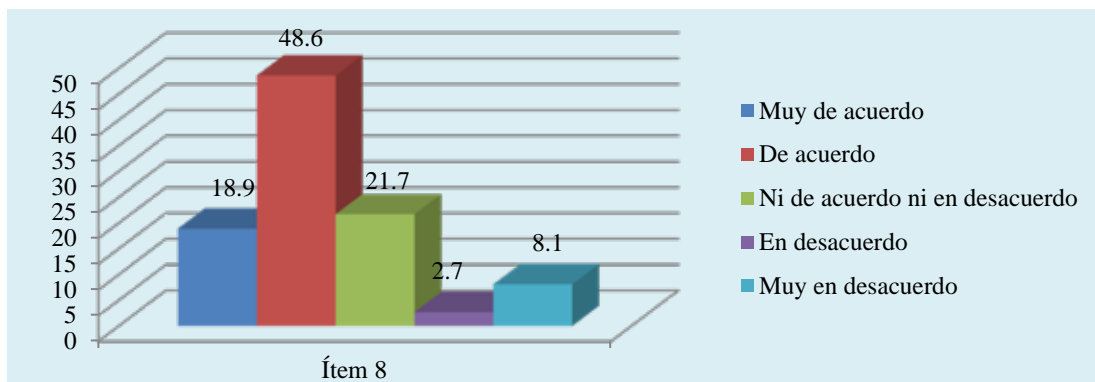
Distribución de Frecuencias del Ítem 8

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
8	7	18,9	18	48,6	8	21,6	1	2,7	3	8,1

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 8

Necesidades de Salud



Fuente: Mendoza, J. (2017).

Interpretación

En cuanto al ítem 8, se evidenció al consultarle a los trabajadores si al sufrir problemas de salud durante la jornada laboral son asistidos apropiadamente por personal capacitado, 48,6% de los encuestados señalaron estar de acuerdo con el enunciado, 21,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18,9% muy de acuerdo, 8,15% muy en desacuerdo y 2,7% en desacuerdo.

Esto evidencia que la policlínica está cumpliendo por lo establecido por la LOPCYMAT en su artículo 56, el cual establece que son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, dando mayor énfasis en el numeral 11 al notificar al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales, con carácter obligatorio, las enfermedades ocupacionales, los accidentes de trabajo y cualesquiera otras condiciones patológicas que ocurrieren dentro del ámbito laboral previsto por esta Ley y su Reglamento y llevar un registro de los mismos.

Variable: Motivación.

Dimensión: Necesidades.

Indicador: Pertinencia social y amor.

Frecuencia: frec

Ítem 9. Es apreciado por sus compañeros de trabajo en la policlínica.

TABLA N° 9

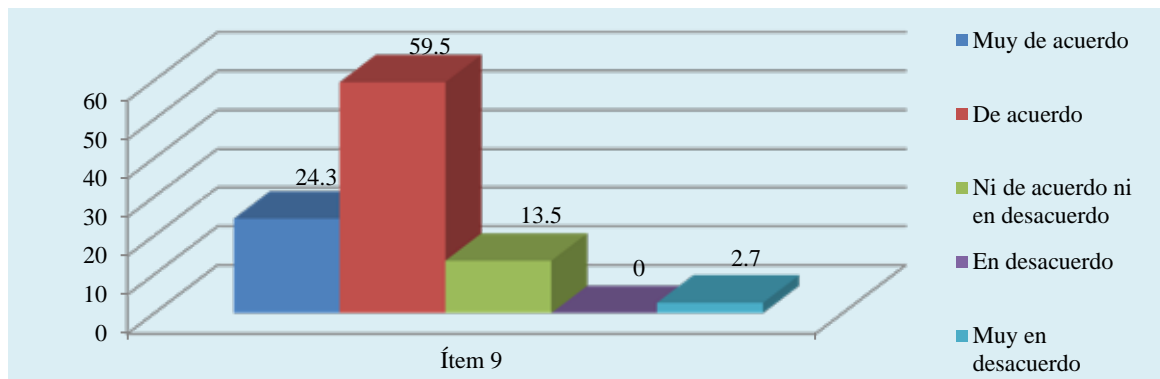
Distribución de Frecuencias del Ítem 9

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
9	9	24,3	22	59,5	5	13,5	0	0	1	2,7

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 9

Apreciado por compañeros



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

Con respecto al ítem 9, se preguntó si los trabajadores son apreciados por sus compañeros de trabajo en la policlínica, a lo cual el 59,5% señaló estar de acuerdo, 24,3% muy de acuerdo, 13,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2,7% muy en desacuerdo, lo cual evidencia una relación interpersonal entre los trabajadores de la policlínica. Al respecto, Fernández (2005:25), señala que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional”.

Variable: Motivación.

Dimensión: Necesidades.

Indicador: Pertinencia social y amor.

Frecuencia: frec

Ítem 10. Es apreciado por el personal directivo de la policlínica.

TABLA N° 10

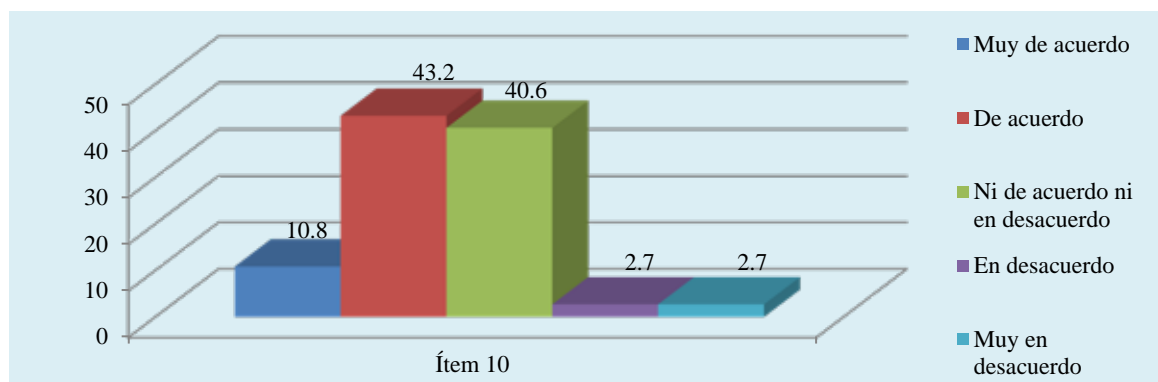
Distribución de Frecuencias del Ítem 10

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
10	4	10,8	16	43,2	15	40,6	1	2,7	1	2,7

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 10

Apreciado por personal directivo



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En el ítem 10, se indagó si el trabajador es apreciado por el personal directivo de la policlínica, donde el 43,2% estuvo de acuerdo con dicho enunciado, 40,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10,8% muy de acuerdo, 2,7% en desacuerdo y el 2,7% muy en desacuerdo con lo planteado. Esto evidencia que la relación con los directivos de la institución es satisfactoria para la mayoría de los trabajadores. Sin embargo, los directivos deben ser capaces de comunicarse, dirigir, resolver conflictos, crear la armonía, obtener consenso y desarrollar un espíritu de equipo entre todos los trabajadores.

Variable: Motivación.

Dimensión: Necesidades.

Indicadores: Pertinencia social y amor.

Frecuencia: frec

Ítem 11. El trato dado por la policlínica a sus compañeros y a usted es equitativo.

TABLA N° 11

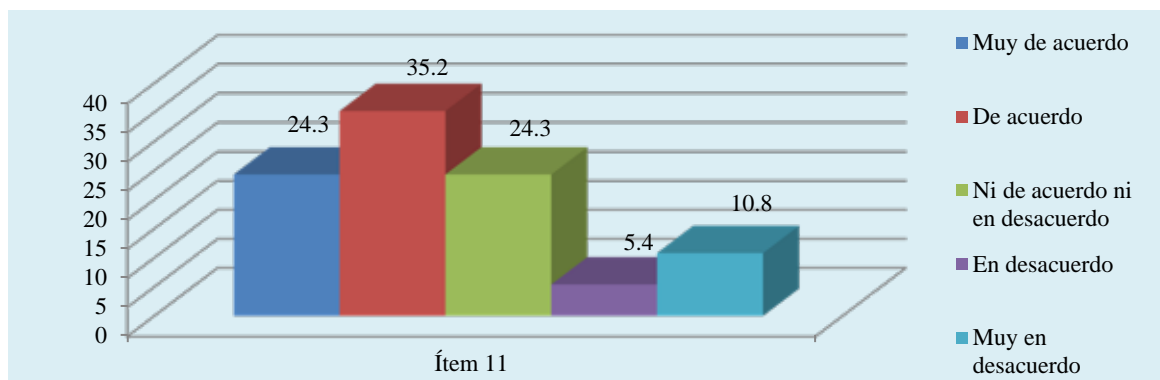
Distribución de Frecuencias del Ítem 11

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
11	9	24,3	13	35,2	9	24,3	2	5,4	4	10,8

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 11

Trato equitativo entre trabajadores



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En el ítem 11, en cuanto al trato dado por la policlínica a los compañeros y a los trabajadores es equitativo, se evidencia que el 35,2% de los encuestados están de acuerdo con el trato dado por la institución, el 24,3% están muy de acuerdo, mientras el 24,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10,8% muy en desacuerdo y 5,4% en desacuerdo con dicho trato. Mantilla y Cante (2013), señalan que uno de los principios del control interno es la segregación de funciones es para prevenir el fraude interno en la organización.

Variable: Motivación.

Dimensión: Necesidades.

Indicadores: Autorrealización.

Frecuencia: frec

Ítem 12. Obtienen el máximo provecho de sus capacidades, habilidades y potencial personal, académico y profesional por su trabajo en la policlínica.

TABLA N° 12

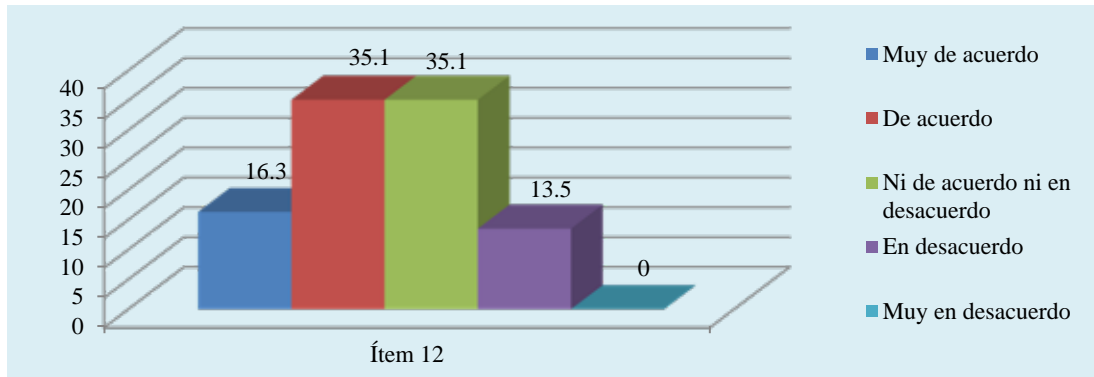
Distribución de Frecuencias del Ítem 12

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
12	6	16,3	13	35,1	13	35,1	5	13,5	0	0

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 12

Necesidades de Autorrealización



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En el ítem 12, se evidencia que el 35,1% de los trabajadores están de acuerdo con que obtienen el máximo provecho de sus capacidades, habilidades y potencial personal, académico y profesional por su trabajo en la institución, 35,1% están de acuerdo ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16,3% muy de acuerdo y 13,5% están en desacuerdo, por lo cual se puede considerar que en la policlínica se obtiene provecho del potencial de gran parte de sus trabajadores, lo que incide positivamente en su desempeño laboral.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores Motivacionales.

Indicadores: Logro.

Frecuencia: frec

Ítem 13. El trabajo que realiza es reconocido o recompensado de manera significativa.

TABLA N° 13

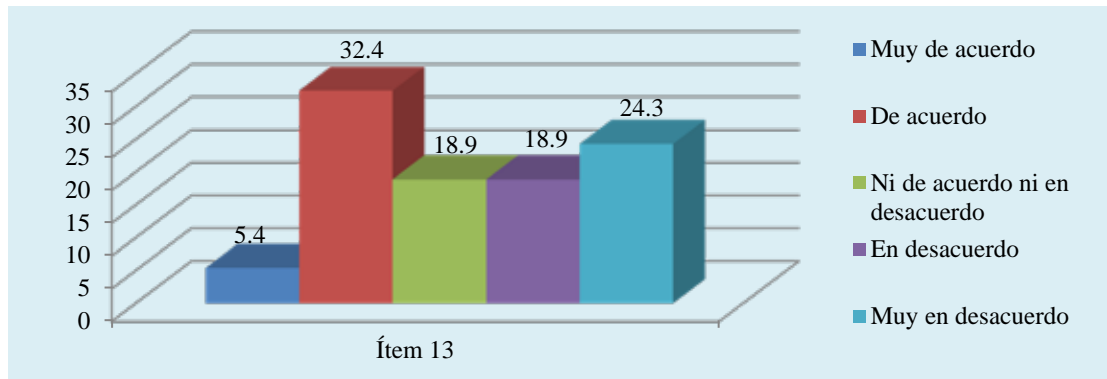
Distribución de Frecuencias del Ítem 13

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
13	2	5,4	12	32,4	7	18,9	7	18,9	9	24,3

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 13

Logros



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En el ítem 13, se indaga si el trabajo que realizan los trabajadores es reconocido o recompensado de manera significativa, a lo cual respondieron los encuestados estar de acuerdo con 32,4%, 24,3% están muy en desacuerdo, 18,9% están en desacuerdo, 18,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 5,4% muy de acuerdo. Al respecto, Montenegro (2013), señala que desde una perspectiva individual, la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores Motivacionales.

Indicadores: Responsabilidad.

Frecuencia: frec

Ítem 14. La policlínica le asigna responsabilidades importantes que lo motivan o estimulen a seguir trabajando.

TABLA N° 14

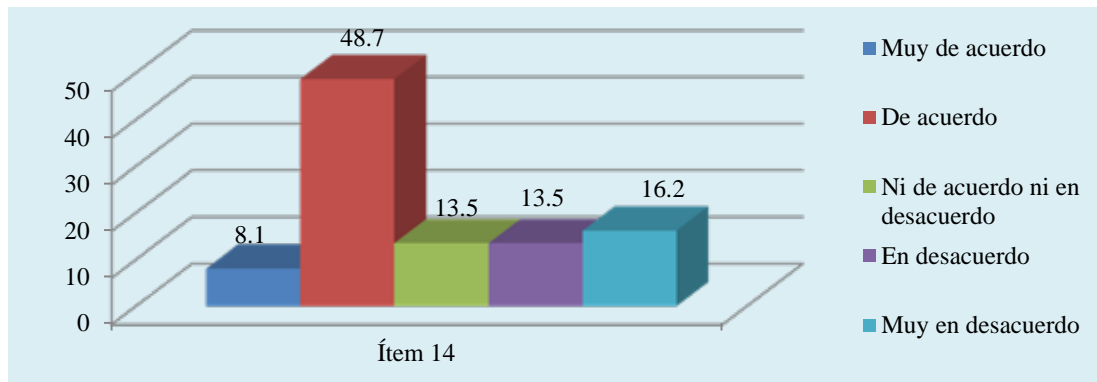
Distribución de Frecuencias del Ítem 14

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
14	3	8,1	14	48,7	5	13,5	5	13,5	6	16,2

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 14

Responsabilidad



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

Por otra parte, el ítem 14 estudió si la policlínica le asigna responsabilidades importantes al trabajador que lo motivan o estimulan a seguir trabajando, donde se evidenció que el 48,7% están de acuerdo con dicho enunciado, 16,2% muy en desacuerdo, 13,5% en desacuerdo, 13,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo y 8,1% muy de acuerdo. Con estos resultados se infiere que la mayoría de los trabajadores sienten que se sienten motivados o estimulados por la gerencia de la policlínica.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores Motivacionales.

Indicadores: El Trabajo.

Frecuencia: frec

Ítem 15. Las actividades que se realizan en la institución se rigen por una planificación que va dirigida a la productividad del trabajo a realizar por el personal.

TABLA N° 15

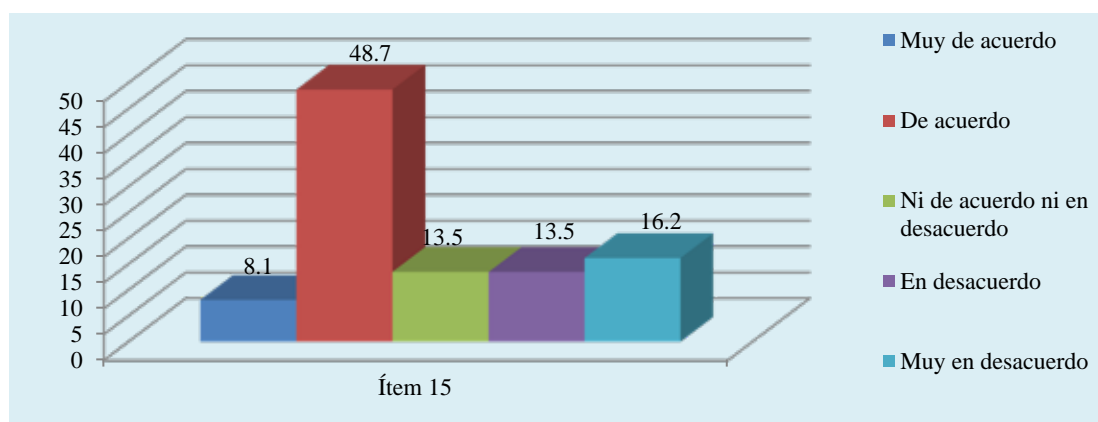
Distribución de Frecuencias del Ítem 15

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
15	3	8,1	18	48,7	5	13,5	5	13,5	6	16,2

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 15

El Trabajo



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En relación a si las actividades que se realizan en la institución se rigen por una planificación que va dirigida a la productividad del trabajo a realizar por el personal, se evidenció que 48,7% de los trabajadores están de acuerdo, 16,2% muy en desacuerdo, 13,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13,5% en desacuerdo estar de acuerdo y 8,1% muy de acuerdo. De allí, se infiere que no se rigen por planificación para las actividades que realizan, lo cual puede ser contraproducente para aquellos trabajadores que no tienen experiencia.

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensión: Práctica Laboral.

Indicadores: Evaluación de Desempeño.

Frecuencia: frec

Ítem 16. La policlínica aplica mecanismos de supervisión para evaluar su desempeño laboral.

TABLA N° 16

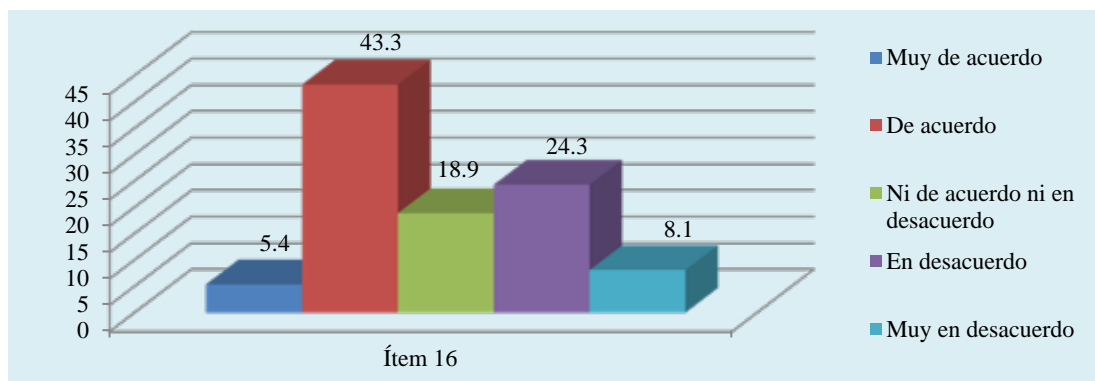
Distribución de Frecuencias del Ítem 16

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
16	2	5,4	16	43,3	7	18,9	9	24,3	3	8,1

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 16

Evaluación de Desempeño



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En cuanto a la aplicación de mecanismos de evaluación de desempeño por parte de la institución para evaluar el desempeño laboral, 43,3% están de acuerdo, 24,3% en desacuerdo, 18,9% ni acuerdo ni en desacuerdo, 8,1% muy en desacuerdo y 5,4% muy de acuerdo. Como sucede con las evaluaciones de desempeño, la supervisión se ejecuta de manera ocasional y no continua, por lo que se deben aplicar los correctivos pertinentes para modificar esta realidad, ya que no debe olvidarse que la evaluación es una ayuda para mejorar.

Variable: Motivación.

Dimensión: Factores Motivacionales.

Indicadores: Progreso.

Frecuencia: frec

Ítem 17. Al realizar una evaluación de desempeño, la policlínica da a conocer sus progresos.

TABLA N° 17

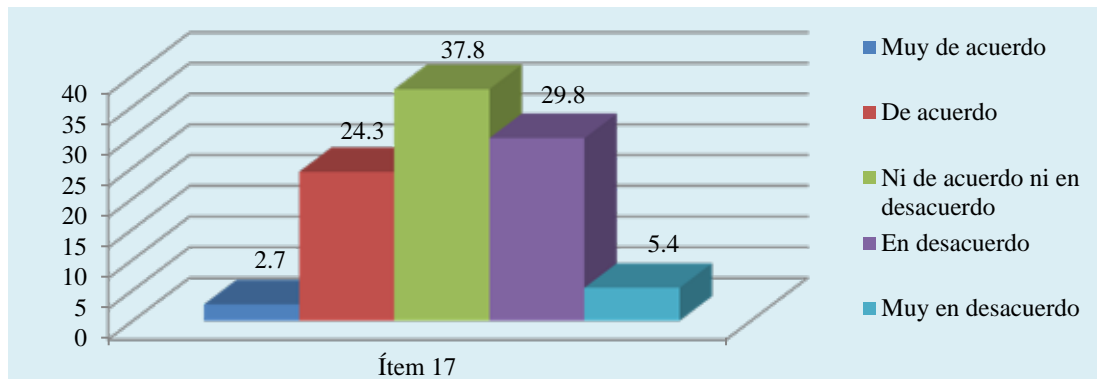
Distribución de Frecuencias del Ítem 17

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
17	1	2,7	9	24,3	14	37,8	11	29,8	2	5,4

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 17

Progreso



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En cuanto al ítem 17, se investigó si al realizar una evaluación de desempeño, la institución da a conocer sus progresos, a lo cual el 37,8% de los trabajadores respondieron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, 29,8% están en desacuerdo, 24,3% de acuerdo, 5,4% muy en desacuerdo y 2,7% muy de acuerdo. En consecuencia, los trabajadores consideran no da a conocer los resultados de la evaluación de desempeño, negándoles la oportunidad de una retroalimentación con sus evaluadores y la oportunidad de recibir posibles estrategias para mejorar su desempeño laboral.

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensión: Práctica Laboral.

Indicadores: Instrumentos de evaluación.

Frecuencia: frec

Ítem 18. Antes de realizarle una evaluación de desempeño, el personal directivo le da a conocer el instrumento de evaluación.

TABLA N° 18

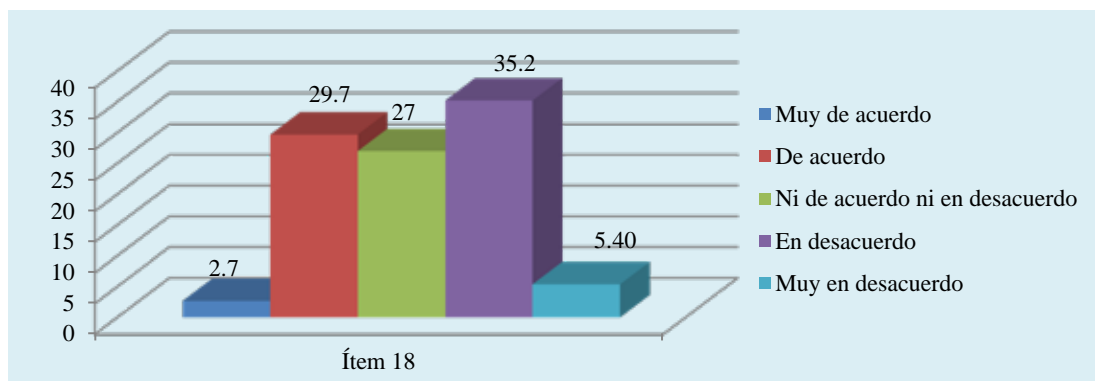
Distribución de Frecuencias del Ítem 18

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec		frec		frec		frec		frec	
18	1	2,7	11	29,7	10	27	13	35,2	2	5,4

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 18

Instrumento de Evaluación



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

Por otra parte, el ítem 18 estudió si antes de realizarle una evaluación de desempeño, el personal directivo le da a conocer el instrumento de evaluación, a lo cual 35,2% de los trabajadores respondieron estar en desacuerdo, 29,7% de acuerdo, 27% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5,4% muy en desacuerdo y 2,7 muy de acuerdo. Lo ideal sería que siempre conozcan cual será el instrumento, el cual debe ser validado por expertos con unos criterios o parámetros previamente establecidos.

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensión: Habilidades Profesionales.

Indicadores: Comunicación efectiva.

Frecuencia: frec

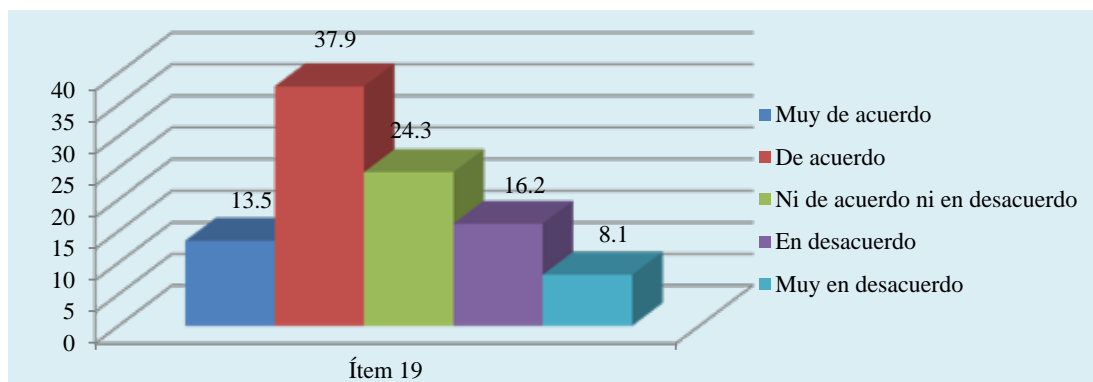
Ítem 19. Los aportes o sugerencias que realiza son tomados en cuenta por el personal directivo y la policlínica.

TABLA N° 19
Distribución de Frecuencias del Ítem 19

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
19	5	13,5	14	37,9	9	24,3	6	16,2	3	8,1

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 19
Comunicación Efectiva



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En el ítem 19, se estudió si los aportes o sugerencias que realizan los trabajadores son tomados en cuenta por el personal directivo y la policlínica, donde el 37,9% señalaron estar de acuerdo, 24,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16,2% en desacuerdo, 13,5% muy de acuerdo y 8,1% muy en desacuerdo. A través de la comunicación que las personas reúnen información acerca de las organizaciones en las que participan, y de los cambios que están ocurriendo en la misma. Ésta les permite discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante que contribuye al desarrollo de actividades organizativas complejas y al cambio.

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensión: Habilidades Profesionales.

Indicadores: Liderazgo.

Frecuencia: frec

Ítem 20. Tiene habilidades de liderazgo.

TABLA N° 20

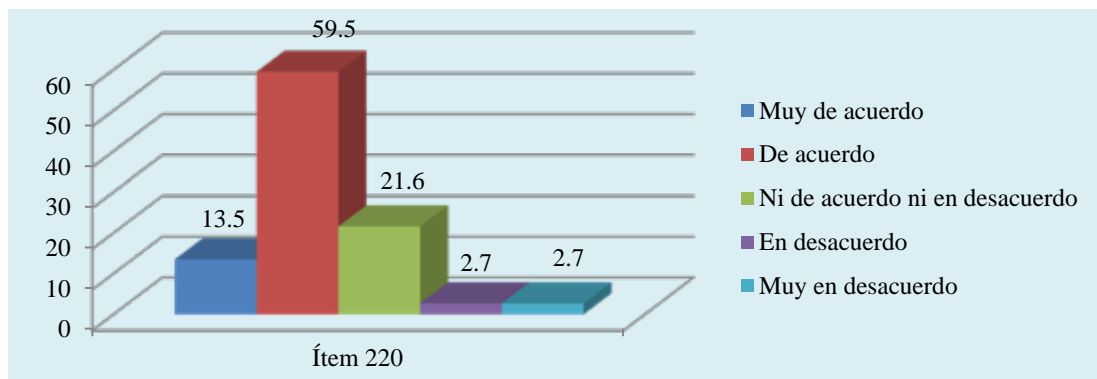
Distribución de Frecuencias del Ítem 20

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
20	5	13,5	22	59,5	8	21,6	1	2,7	1	2,7

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 20

Liderazgo



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En relación a si los trabajadores tienen habilidades de liderazgo, se evidencia que el 59,5% están de acuerdo, 21,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13,5% están muy de acuerdo, 2,7% en desacuerdo y 2,7% muy en desacuerdo. El ejercicio del liderazgo llevado al ámbito laboral, se refiere al trabajador como un profesional comprometido con su quehacer, que se preocupa por su formación permanente y por el desarrollo de nuevas habilidades en sí mismo y en sus pares, que es innovador y proactivo y que comparte un objetivo común con sus compañeros y con la organización.

Variable: Desempeño Laboral.

Dimensión: Habilidades Profesionales.

Indicadores: Relaciones interpersonales.

Frecuencia: frec

Ítem 21. La comunicación dentro de institución permite la relación con sus compañeros.

TABLA N° 21

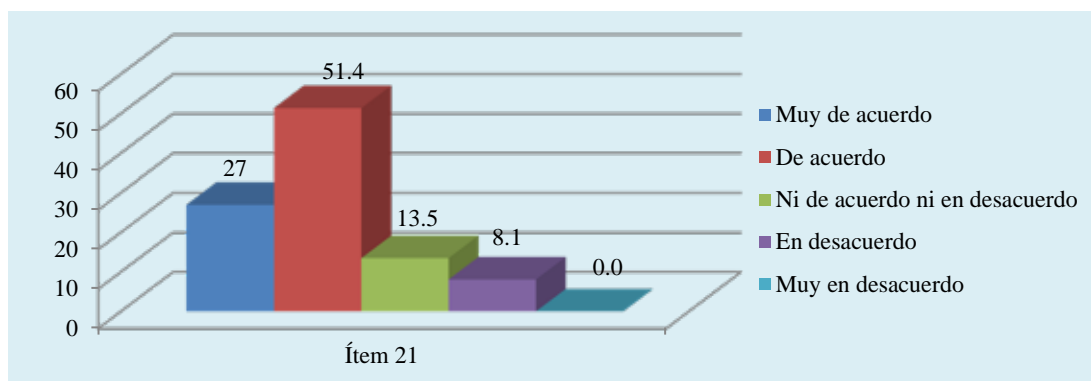
Distribución de Frecuencias del Ítem 21

Alternativa	Muy de Acuerdo		De Acuerdo		Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		En Desacuerdo		Muy en Desacuerdo	
	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
21	10	27	19	51,4	5	13,5	3	8,1	0	0

Fuente: Mendoza, J. (2017)

GRÁFICO N° 18

Relaciones Interpersonales



Fuente: Mendoza, J. (2017)

Interpretación

En el ítem 21, se observa que el 51,4% de los trabajadores están de acuerdo que la comunicación dentro de la empresa permite la relación con sus compañeros, el 27% muy de acuerdo, 13,5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, están en desacuerdo y 8,1% en desacuerdo. Es fundamental un adecuado sistema de comunicación, que no esté centrado solo en los intereses de la organización sino que tenga en cuenta la integración, sin mensajes ambiguos o contradictorios, que estimule la creatividad y contribuya al enriquecimiento y desarrollo personal de los trabajadores.

4.2. Fase II: Determinar las causas de insatisfacción laboral del personal de Policlínica El Morro C.A.

Una vez analizado los resultados del cuestionario aplicado en la empresa caso estudio y aplicado la observación directa, se pudo determinar las diferentes situaciones que presenta los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A. con respecto a la organización como la falta de compromiso, ausentismo y constante rotación del personal, bajo desempeño, por lo cual el personal no se siente identificado con su labor y con la empresa.

En primer lugar se estudia la variable Factores de Higiene, los cuales abarcan indicadores como seguridad en el trabajo y procedimientos organizacionales, donde los trabajadores señalan no sentirse conformes con el salario que perciben por el trabajo que realizan, ni con la inseguridad que se vive hoy en día en los alrededores de la policlínica, ni la calidad de la supervisión que se realizan en las salas, aunque están de acuerdo como se llevan los procedimientos administrativos de la empresa, las condiciones de la estructura física de la policlínica y calidad de relaciones interpersonales, dado que existe un ambiente laboral positivo.

Con respecto a la variable Factores Motivacionales, se pudo observar que los trabajadores no son recompensados o reconocidos por su trabajo en la empresa; aunque señalan que les asignan responsabilidades importantes que lo motivan a trabajar. En cuanto a la evaluación de desempeño, se evidencia que la supervisión es ocasional y no continua, no se dan a conocer los progresos a los trabajadores, por lo que no se aplican los correctivos pertinentes.

Al respecto, Herzberg (1959) plantea que la motivación en los trabajadores solo será posible mientras ambos factores funcionen adecuadamente y en armonía, generando un estado de insatisfacción en los mismos. Para evitar esto, el autor recomienda suprimir controles, aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar, delegar áreas de trabajo completas, conceder mayor autoridad y mayor

libertad, informar sobre los avances y retrocesos, asignar tareas nuevas y más difíciles, y facilitar tareas que permitan mejorar su desempeño laboral en la empresa.

En cuanto a la variable Necesidades, encontramos las fisiológicas, donde los trabajadores señalaron estar conformes, sin embargo se pudo observar que no hay suficientes instalaciones sanitarias para el personal y los visitantes; necesidades de salud, las cuales consideran ser adecuadas; pertinencia social y amor, donde se observa que existe una buena relación entre los directivos y los trabajadores, sienten aprecio entre sí y reciben un trato equitativo; autorrealización, donde se registró que en su mayoría los trabajadores consideran que obtienen el máximo provecho de sus capacidades, habilidades y potencial personal.

Maslow (1954) señala que cuando una persona quiere trabajar, va a estar muy preocupada por recibir un salario. Pero no solo necesitará de su empresa una fuente de ingresos; la compañía debe proporcionar unas condiciones y un lugar para poder cumplir con el trabajo, como una oficina, o unas instalaciones para comer y/o descansar (necesidades fisiológicas), luego se ocupará de asentarse y de disponer con su profesión de ciertos recursos fijos y de un ambiente laboral seguro y estable. Seguidamente, el empleado querrá acceder a disponer de determinadas garantías en prevención de riesgos y seguridad laboral (acción preventiva, higiene, ergonomía), buscará y se mantendrá en su trabajo según la estabilidad financiera de la empresa, y orientará sus decisiones a encontrar desarrollos profesionales sólidos y que protejan sus intereses.

Una vez alcanzadas estos niveles básicos, el empleado va a querer satisfacer sus necesidades de afiliación. Las relaciones interpersonales en el trabajo son necesarias y efectivas. Por lo tanto, si la empresa potencia la cooperación entre trabajadores, aumentará el rendimiento y generará un buen clima laboral. La comunicación a la hora de gestionar los planes de la empresa es importante; los empleados deben sentirse tenidos en cuenta para fomentar un sentimiento de pertenencia. Posteriormente, el trabajador desarrollará nuevas motivaciones y luchará por el reconocimiento de su labor. Si la empresa y sus compañeros reconocen el mérito de su trabajo, aumentará su confianza, tanto la imagen que tiene el resto como

la que tiene él de sí mismo será positiva y reforzará su personalidad, llevándolo en una sola dirección posible: hacia el éxito.

En el último nivel a alcanzar, el de la autorrealización, el empleado querrá prosperar a nivel personal, y para ello debe ser un experto en lo que hace. Puede que necesite un trabajo difícil o un entorno menos supervisado en el que desarrollar su creatividad y gestionar los problemas a su manera. La empresa consciente de que el empleado puede promover y crear ideas para mejorar el negocio le proporcionará la situación adecuada, liberando el potencial del trabajador.

En relación a la variable Desempeño Laboral, se observó que instrumento de evaluación no se da a conocer a los trabajadores creando incertidumbre en los mismos; aunque los trabajadores aseguran que sus aportes o sugerencias con tomadas en cuenta; la mayoría de los trabajadores se consideran tener habilidades para el liderazgo; la comunicación dentro en la empresa permite la integración del personal que en ella laboral.

Sin embargo, para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir. Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Se puede decir entonces que para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es necesario tomar en cuenta factores como la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos. De igual manera, es muy importante que el trabajador se adecue al puesto de trabajo, por ello se debe incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además esté motivada por las características del mismo.

Otro factor importante es el establecimiento de objetivos, dado que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viable. También es relevante el reconocimiento del trabajo, decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado. Esto fomenta a su vez que el trabajador tenga mayor participación en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto, quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

Es necesario fomentar la formación y desarrollo profesional de los trabajadores, dado que se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, entre otras.

Cabe destacar que se realizó una entrevista informal a los trabajadores, quienes manifestaron que la empresa no ofrece ningún beneficio social, préstamos para adquisición de viviendas y línea blanca o marrón, becas para sus hijos, pólizas de seguro, ayudas económicas para eventos imprevistos (fallecimientos), y no disfrutan de las políticas de contratación colectiva, ya que la empresa se ha negado a firmar. De igual manera, no tienen constituido el comité de salud laboral establecido en la LOPCYMAT, incumpliendo así con las leyes y normativas establecidas que regulan la relación laboral entre la empresa y los trabajadores.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Plan Estratégico para aumentar la satisfacción laboral en el personal de la Policlínica El Morro, C.A. San Diego Edo-Carabobo.

Una vez analizados los resultados, se desarrolló el plan estratégico como impulso motivacional para el personal de la Policlínica El Morro, C.A. San Diego Edo-Carabobo, el cual tendrán como finalidad mejorar el desempeño y la eficiencia laboral, y mantener los niveles de satisfacción correspondientes con la empresa.

5.1.1. Presentación de la Propuesta.

La motivación es un elemento fundamental en la satisfacción del trabajador, debido a que lo conlleva a una estabilidad laboral, beneficiando a la empresa en la disminución de costos por finiquitos, publicación y tiempo en reclutamiento y selección de personal, provocando a la vez mayor productividad, aumento de sus ingresos al utilizar los recursos de una mejor manera y reducir tiempos improductivos y una buena imagen hacia el exterior por los buenos resultados, mismas que son un factor motivador hacia los trabajadores cuando la motivación es monetaria y se recibe algún incentivo por el buen trabajo realizado o bien cuando la motivación no es monetaria y se realiza algún reconocimiento por parte de la dirección o gerencia e incluso el cliente puede reconocerlo y el trabajador se siente más impulsado a seguir realizando sus actividades de manera positiva, estas motivaciones forman parte esencial para que la organización funcione correctamente.

Actualmente son pocas las empresas que aplican la motivación para el bienestar y/o satisfacción laboral de sus trabajadores y el incremento de su productividad, dado que muchas de ellas ven esto como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de

la misma, es por ellos que muy pocas empresas conservan a su personal por tiempos prolongados, es decir, aquellas que les proporcionan algún tipo de motivador a sus trabajadores se ve reflejado en actitud positiva que éste toma ciertas circunstancias laborales y tienden a prolongar su estancia.

Sin embargo, las empresas que buscan obtener mayores ingresos en relación al trabajo realizado por su personal, se enfocan únicamente a que el trabajo se realice de forma correcta, no importando como lo realice y como se siente el trabajador ante ciertas circunstancias en el proceso, es aquí un punto importante donde las empresas deben de tomar en cuenta al trabajador como un elemento importante en el desarrollo y termino de la operación, ya que una persona bien motivada realizara su labor de manera satisfactoria.

La propuesta de un plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral en el personal de la Policlínica El Morro, C.A. San Diego Edo-Carabobo, constituye una herramienta gerencial para esta organización, que permita el desempeño y la eficiencia laboral, así como mantener los niveles de satisfacción del capital humano, los cuales participan en las labores de planificación, organización, dirección y control, todas ellas propias del proceso administrativo. A través del plan estratégico se fomentarán las capacidades o competencias requeridas para el desempeño laboral efectivo de las funciones asignadas al personal.

El plan estratégico hace referencia a los objetivos y metas que a través de éste se persigue, de modo que se formulen los objetivos. Asimismo, se describirán las estrategias y acciones a considerarse para estimular el desempeño laboral y la satisfacción en el personal que labora en la empresa.

5.1.2. Objetivos de la Propuesta.

5.1.2.1. Objetivo General

Mejorar la satisfacción laboral del personal de la Policlínica El Morro, C.A. mediante la implementación de un plan estratégico.

5.1.2.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar herramientas necesarias para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A.
- Incrementar la comunicación e interacción de los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A.
- Mantener un servicio de alta calidad para los pacientes a través de la satisfacción laboral de los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A.

5.1.3. Justificación de la Propuesta.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal que labora en la misma. La satisfacción en el trabajo es muy importante dado que una serie de beneficios se derivan de su incremento como la productividad, participación en la organización, clima laboral y visión de la empresa.

La motivación es un aspecto vital dentro de una organización, no solo para los gerentes sino también para cada uno de los empleados que la conforman ya que este es el motor del día a día de cada uno de ellos. Es por esto, que el comportamiento se explica, entonces, a partir de una necesidad o motivo. Si un gerente llegase a tener un conflicto de índole motivacional es necesario que este sepa que se resuelve no mediante técnicas de relaciones humanas sino mediante cambios en la estructura organizacional.

De esta misma manera, la mejor forma de gerenciar es aquella que busca optimizar la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales a través de los medios como el estímulo a la formación de grupos de trabajo estables y de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones; buena comunicación y supervisión clara; estructuras no burocráticas que funcionan más por la fijación de objetivos que a través de la jerarquía de autoridad. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes deben motivar a sus subordinados, así pues, realizarán cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a estos a actuar de determinada manera.

Por ello, los gerentes de hoy en día deben enfocarse en modelos motivacionales para influir positivamente en los estado motivacionales de los empleados que puede ir desde la teoría de Maslow cuidando y satisfaciendo las necesidades básicas de los empleados, brindándole seguridad, estimándolos y contemplar la teoría del factor dual de Herzberg, que estudia los factores higiénicos y motivacionales que influyen en el desempeño y la satisfacción laboral del trabajador.

5.1.4. Fundamentación de la Propuesta.

El plan estratégico se fundamenta en las teorías de la motivación: Teoría de Jerarquización de Necesidades de Maslow y la Teoría Bifactorial o de los dos factores de Herzberg. La Teoría de Jerarquización de Necesidades de Maslow se fundamenta bajo la hipótesis de que dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar: Fisiológicas (hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales del individuo), Seguridad (cuidado y protección contra los daños físicos y emocionales), Sociales (sentido por pertenencia, aceptación), Estima (autonomía, logro estatus, reconocimiento, atención) y Autorrealización (crecimiento y desarrollo del propio potencial).

Un factor importante que se debe Saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

En cuanto a la Teoría Bifactorial o de los dos factores de Herzberg, tiene la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene, dado que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario

se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

Asimismo, se fundamenta en los referentes expuestos en el Capítulo II que aluden a la satisfacción laboral, desempeño laboral y motivación, por lo que a través de estas teorías se extraen los elementos más relevantes para definir el plan estratégico y adaptarlo a las necesidades del personal la Policlínica El Morro, C.A.

De igual manera, la propuesta se apoya en los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos que revelaron la situación actual que posee la empresa caso estudio, en cuanto a la satisfacción laboral del personal, además de los requerimientos para proceder a la elaboración y aplicación del plan estratégico.

5.1.5. Factibilidad de la Propuesta.

La presente propuesta se considera factible desde los siguientes puntos de vista:

5.1.5.1. Factibilidad Técnica.

La Policlínica El Morro, C.A. cuenta con los recursos técnicos necesarios, los cuales deben ser organizados de una mejor manera. En base a lo anterior, se puede sostener que el estudio demostró que la propuesta es perfectamente factible técnicamente, pues no se encontraron limitaciones de recursos para la ejecución de la misma, lo cual permite señalar que se tiene como oportunidad de recurso humano dispuesto a aplicar las estrategias y acciones a desarrollar, la existencia de algunos equipos de computación y audiovisuales, la disposición de invertir (asignar recursos) para ejecución de las estrategias, así como la disposición de ese personal de participar para mejorar su desempeño laboral.

5.1.5.2. Factibilidad Operativa o Psicosocial.

La presente propuesta cuenta con la aprobación de la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos de la Policlínica El Morro, C.A. y la receptividad por

parte del personal que labora dentro de la misma, dado que se les indicó que es una manera de realizar el trabajo de una forma adecuada y se les pidió su opinión profesional para desarrollarla, lo que garantiza la realización de las actividades con un máximo de efectividad. Por ello, se puede señalar que, tanto la alta directiva como los coordinadores y el personal en general están de acuerdo con aplicar las estrategias propuestas.

5.1.5.3. Factibilidad Económica.

Para la aplicación de esta propuesta, no es necesario que la Policlínica El Morro, C.A. invierta grandes cantidades de dinero, debido a que se cuenta con recursos propios y contará además con el apoyo de la Gerencia General, calculándose estos para los efectos de organización del plan estratégico, refrigerios en las actividades propuestas, aprovechamiento de espacios, material necesarios copias e impresión de documentos o material, dado que la misma cuenta computadoras e impresoras. Asimismo, se debe organizar mejor el personal que se encargará de planificar el plan estratégico. Por lo antes señalado, permite indicar que la propuesta es factible.

A continuación se presentan los costos requeridos para la aplicación del plan estratégico propuesto:

Cuadro N° 3

Costos de los recursos necesarios para la aplicación del modelo de gestión gerencial propuesto

Recursos	Unidades	Precio (Bs)	Total (Bs)
Charlas, Talleres, Trípticos, Video Beam	6	29.500	177.000
Refrigerios (Café, agua, jugo, pasapalos varios,)	16	42.000	672.000
Total General			849.000

Fuente: Mendoza, J. (2017).

En este apartado se contemplan los costos en relación a la aplicación de las estrategias del modelo de gestión gerencial previamente desarrollada, para así en términos de económicos definir la inversión total de la aplicación, tomando en cuenta las siguientes estrategias propuestas:

- Conformación del Comité de Seguridad y Salud Laboral de la Policlínica El Morro, C.A.
- Conformación del Comité de Bienestar Social de la Policlínica El Morro, C.A
- Programa de capacitación y educación continua para los trabajadores
- Programa de bienestar social para los trabajadores y sus familiares.
- Programa para la recreación, turismo y tiempo libre de los trabajadores.
- Evaluación del desempeño de los trabajadores.

Una vez realizado el análisis de los costos de aplicación para cada una de las acciones y considerando el costo del diseño del modelo de gestión gerencial, se determina el costo total de la propuesta en: **Bs. 849.000,00**(Ver Cuadro N°3).Además, se presenta el costo total más la inflación calculada para el período (30%): **Bs. 1.103.700,00**

5.1.6. Misión del Programa.

Motivar al personal de la Policlínica El Morro, C.A., brindando oportunidades de desarrollo personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en los puestos de trabajo.

5.1.7. Visión del Programa.

Consolidar un plan estratégico para el personal de la Policlínica El Morro, C.A., que impulse la satisfacción laboral, la eficacia organizacional y la calidad del servicio.

5.1.8. Alcance.

El presente plan estratégico es de aplicación para todo el personal que laboran en la Policlínica El Morro, C.A.

5.1.9. Responsable de la Aplicación.

La responsabilidad de ejecutar el programa de capacitación recae en la Gerencia General y al Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la Policlínica El Morro, C.A., debido a que el plan estratégico que puede ser aplicado a todo el personal de la empresa.

5.1.10. Plan Estratégico.

A continuación, se describen las estrategias de acción para mejorar la satisfacción laboral en la Policlínica el Morro, C.A., estas alternativas se generaron en función de las debilidades encontradas en el diagnóstico realizado en la fase I, con la finalidad de obtener a través de las mismas los resultados esperados, mejorar los procesos que se realizan en la organización de una forma más eficiente, la gestión sea más efectiva y satisfactoria.

5.1.10.1. Estrategia 1

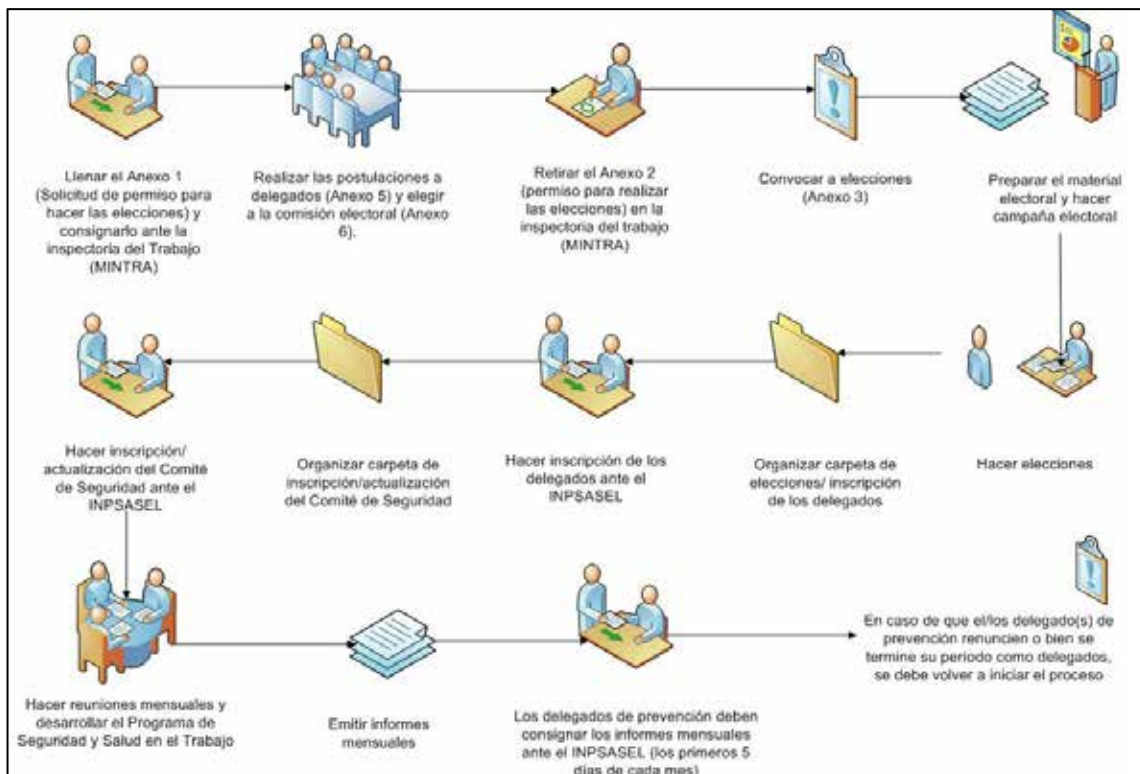
Conformación del Comité de Seguridad y Salud Laboral de la Policlínica El Morro, C.A. según lo establecido en la LOPCYMAT.

El Comité de Seguridad y Salud Laboral (CSSL) es un organismo de participación, cuyo objetivo es regular y vigilar las políticas, programas, desempeño y condiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo. El comité estará conformado por delegados de prevención, representando tanto a los trabajadores como al empleador. En ambos casos, el número de delegados debe ser igual.

El Comité de Seguridad y Salud Laboral debe realizar reuniones periódicas para evaluar y diseñar planes de acción, dando respuestas efectivas a los procesos que se desarrollan en la producción y que pueden poner en peligro la salud y la vida del

trabajador. Los integrantes de dicho comité deben estar en constante preparación técnica en materia de seguridad y salud laboral (Ver figura 2).

Figura 2. Proceso de conformación del Comité de Seguridad y Salud Laboral. Fuente: SYB Consultoría Integral.



Además, se debe establecer el número de delegados o delegadas de prevención, para lo cual debe tomar en consideración el número de trabajadores y trabajadoras; la organización del trabajo; los turnos de trabajo, áreas, departamentos o ubicación de los espacios físicos, así como la peligrosidad de los procesos de trabajo con un mínimo establecido de acuerdo a la siguiente escala establecida en el artículo 41 de la LOPCYMAT: Hasta diez (10) trabajadores o trabajadoras: un delegado o delegada de prevención; De once (11) a cincuenta (50) trabajadores o trabajadoras: dos (2) delegados o delegadas de prevención; De cincuenta y uno (51) a doscientos

cincuenta (250) trabajadores o trabajadoras: tres (3) delegados o delegadas de prevención; De doscientos cincuenta y un (251) trabajadores o trabajadoras en adelante: un (1) delegado o delegada de prevención adicional por cada quinientos (500) trabajadores o trabajadoras, o fracción.

Según la LOPCYMAT, las responsabilidades y tareas del Comité de Seguridad y Salud Laboral son:

- Planificar tácticas para preservar la vida y la seguridad del trabajador.
- Reunirse periódicamente para realizar planes y evaluaciones.
- Conocer todos los procesos peligrosos existentes en el medio ambiente laboral.
- Conocer a todos los trabajadores de vista y trato, número o cantidad que laboran, lugares donde lo hacen y tiempo laborando.
- Realizar inspecciones periódicas y sorpresivas a las instalaciones.
- Realizar encuestas, estudios, tomar fotografías de los lugares más críticos.
- Desarrollar campañas educativas e informativas, a través de charlas, foros, periódicos, carteleras, afiches, información de las minutas y planes a realizar.
- Mantener una comunicación y relación con organismos claves que puedan aportar apoyo a los trabajadores como: universidades, bomberos, ministerios, Inpsasel y los Comités de Seguridad y Salud Laboral de otras empresas.
- Velar porque se cumplan: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes orgánicas y ordinarias, los tratados internacionales y las normas COVENIN. El INPSASEL será el ente que ejercerá la contraloría social de todas estas normas.
- Tener conocimiento del medio ambiente laboral, la relación entre salud y trabajo, las condiciones de trabajo, los derechos de los trabajadores, la higiene ocupacional y riesgos en el trabajo, la clasificación de los factores de riesgos físicos, químicos, biológicos, fisiológicos, de seguridad, psicosociales, accidentes, enfermedades, y contraloría Social.

5.1.10.2. Estrategia 2

Conformación del Comité de Bienestar Social de la Policlínica El Morro, C.A. según lo establecido en la LOPCYMAT.

El Comité de Bienestar Social es el ente encargado de estudiar y/o aprobar las solicitudes de actividades presentadas por los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A. Igualmente estará encargado de presentar a la Gerencia General y a la Gerencia de Recursos Humanos el presupuesto anual de actividades de previsión, solidaridad, educación y recreación para los trabajadores y su núcleo familiar, este comité estará conformado por tres (03) miembros principales y tres (03) suplentes, nombrados por la Junta Directiva para un período de dos (2) años. Las solicitudes presentadas por los trabajadores deberán ser aprobadas al menos por dos integrantes del Comité de Bienestar Social. Los casos especiales se remitirán al Gerencia General y a la Gerencia de Recursos Humanos para su estudio y aprobación.

Esto será financiado por los recursos del Fondo de Bienestar Social, provienen de las partidas que aprueba la Asamblea General en la distribución de los excedentes de cada período anual contable, de los incrementos progresivos que apruebe dicha Asamblea con cargo al ejercicio anual, con las contribuciones extraordinarias que la Asamblea General apruebe para que aporten los trabajadores, de donaciones en dinero o en especie que reciba de personas naturales o jurídicas, destinadas al Fondo de Bienestar Social.

El Fondo de Bienestar Social en principio se proveerá de recursos económicos a través de excedentes del ejercicio; con los resultados positivos de otras actividades que se realicen con el fin de conseguir recursos y con donaciones. Una vez agotados estos recursos, los Fondos también podrán aportarse contra gastos del ejercicio por decisión de la Asamblea General de la empresa, de conformidad con las actividades a cubrirse. Cabe destacar que de este fondo se financiarán tanto el programa para la recreación, turismo y

tiempo libre de los trabajadores, como el Programa de bienestar social para los trabajadores y sus familiares.

5.1.10.3. Estrategia 3

Programa de capacitación y educación continúa para los trabajadores.

De acuerdo a la Norma Técnica para la Elaboración, Implementación y Evaluación de un Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (2008), capítulo IV sección II Planes de Trabajo para abordar los Procesos Peligrosos, numeral 2.1.1, las empresas deben Diseñar, Planificar, Organizar y Ejecutar un programa de educación e información preventiva, en materia de seguridad y salud en el trabajo con su respectivo cronograma de ejecución, que establezca como mínimo 16 horas trimestrales de educación e información por cada trabajador. Las áreas de Capacitación a implementar serán determinadas por el proceso productivo de la empresa y los procesos peligrosos detectados. Igualmente se debe dar capacitación en las siguientes áreas:

- Legislación en materia de seguridad y salud laboral.
- Identificación de los procesos peligrosos y los procedimientos de acción frente a los mismos.
- Prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.
- Primeros Auxilios.
- Equipo de protección personal y colectiva.
- Prevención y control de incendios.
- Seguridad vial.
- Ergonomía.
- Crecimiento personal.
- Daños a la salud generados por el consumo de tabaco, alcoholismo y sustancias psicotrópicas.
- Estrés laboral.

Cada uno de los contenidos puede dictarse, en 4, 8 y/ó 16 horas, de acuerdo a la necesidad de su empresa

5.1.10.4. Estrategia 4

Programa de bienestar social para los trabajadores y sus familiares.

El bienestar social de los empleados al servicio de la empresa deberá entenderse ante todo como la búsqueda de calidad de vida en general, en correspondencia de su dignidad humana, la cual armoniza con el aporte del bienestar social del trabajador. Por ello, esta alternativa se fundamenta en las políticas de bienestar social creadas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A. a través del otorgamiento de préstamos y ayudas económicas con condiciones realmente favorables para el trabajador.

Se deben establecer políticas de bienestar social, adaptadas a la realidad de nuestro país y más aún, a la de los trabajadores de la empresa caso estudio. Estas políticas se dividen en dos modalidades, otorgamiento de préstamos y otorgamiento de ayudas. Los préstamos que se ejecutarán son para adquisición de vivienda, compra de línea blanca y marrón, reparaciones mayores, emergencias en el hogar, reparaciones menores, auxilios, contingencias médicas y estudios universitarios para los hijos de trabajadores. En cuanto a las ayudas, se deben establecer becas educativas para hijos de los trabajadores, becas educativas para estudios técnicos y universitarios, y ayuda económica para imprevistos (fallecimientos).

Para llevar el control del programa de bienestar social para los trabajadores y sus familiares, se conformará el Comité de Bienestar Social, quienes recibirán las solicitudes de préstamos y ayudas, las cuales serán revisadas y canalizadas a fin de que el Comité de Bienestar Social las analice y apruebe en las reuniones mensuales que se realizan con todos los miembros.

5.1.10.5. Estrategia 5

Programa para la recreación, turismo y tiempo libre de los trabajadores.

Toda empresa debe contar con un programa recreativo donde se integre la recreación, turismo y cultura para poder reducir accidentes y enfermedades ocupacionales, así como mejorar sus condiciones de vida (artículo 104 de la LOPCYMAT). Tomando en cuenta lo anterior, se propone un programa para la recreación, turismo y tiempo libre de los trabajadores de la Policlínica El Morro, C.A., el cual debe incluir actividades de turismo.

Social, recreativas, deportivas y culturales, estimulando la buena utilización del tiempo libre y el desarrollo personal de los trabajadores. Además, debe contar con la aprobación del Comité de Seguridad y Salud Laboral, de los Delegados de Prevención y de los representantes de la empresa. Entre las actividades propuestas se encuentran:

Recreativas: *bailoterapia*, actividades al aire libre, excursiones para el trabajador y su familia, planes vacacionales para los hijos de los trabajadores.

Deportivas: beisbol, softbol, voleibol, basquetbol, competencias inter-empresas para trabajadores.

Culturales: visitas a museos y sitios históricos, salas de lectura, teatro, cine para trabajadores y sus familias.

Turísticas: visitas a centros vacacionales, parques nacionales y sitios de interés turístico para todo el grupo familiar.

Estas actividades están fundamentadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela año (1999) en sus artículos 83, 111 y 310, donde se establece que:

Artículo 83: ...El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República. (p.21)

Artículo 111. Todas las personas tienen derecho al deporte y a la recreación como actividades que benefician la calidad de vida individual y colectiva (...) El Estado garantizará la atención integral de los y las deportistas sin discriminación alguna, así como el apoyo al deporte de alta competencia y la evaluación y regulación de las entidades deportivas del sector público y del privado, de conformidad con la ley. (p.27)

Artículo 310. El turismo es una actividad económica de interés nacional, prioritario para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable. Dentro de las fundamentaciones del régimen socioeconómico previsto en esta Constitución, el Estado dictará las medidas que garanticen su desarrollo. El Estado velará por la creación y fortalecimiento del sector turístico nacional. (p.82).

5.1.10.6. Estrategia 6

Evaluación del desempeño de los trabajadores.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta y el rendimiento o el logro de resultados. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un trabajador en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Para la presente propuesta la evaluación del desempeño laboral se realizará anualmente. La evaluación se fundamentará en normas estándar para todos los evaluadores, disminuyendo el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos, y se espera conocer las cualidades del sujeto, contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado y el potencial de desarrollo, a través de las variables: conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, estabilidad emotiva, capacidad de síntesis y capacidad analítica. Esto es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, promueve el estímulo a la mayor productividad y logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores. Los parámetros a tomar en cuenta para la evaluación son 10 y se describen a continuación:

1. *Calidad del trabajo:* cuidado, esmero, preocupación mostrada en el trabajo ejecutado.

2. *Cantidad de trabajo*: número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que ejecuta dichas labores.
3. *Capacidad para seguir instrucciones*: habilidad que muestra a la hora de captar las órdenes establecidas por el supervisor.
4. *Cuidado de equipos y materiales*: uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.
5. *Colaboración*: aptitud para integrarse al trabajo mediante un esfuerzo conjunto con los compañeros de trabajo dirigido al logro de los objetivos propuestos.
6. *Asistencia*: cumplimiento al hacer acto de presencia en el trabajo.
7. *Puntualidad*: cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo. Llegar a la hora establecida.
8. *Relaciones interpersonales*: comportamiento social adecuado en el trato con sus supervisores, compañeros de trabajo, usuarios y visitantes.
9. *Responsabilidad*: aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.
10. *Iniciativa*: capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.

En cuanto a los rangos establecidos para la evaluación son:

- *De 100 a 90 = Excelente*: para ser ascendido a un cargo superior vacante, o promovido. Le corresponderán dos (2) niveles de aumento salarial dentro del grado correspondiente en su escala.
- *De 89 a 80 puntos = Muy Bueno*: para ser promovido, incentivado, y reconocido. Le corresponderá sólo un (1) nivel de aumento salarial dentro del grado correspondiente.
- *De 79 a 70 puntos = Bueno*: para permanecer en el cargo, o ser incluido en un programa de capacitación.
- *De 69 a 60 puntos = Insatisfactorio*: será incluido en un programa de capacitación para el cargo, si se considera que el empleado es capacitable. Si no, será reubicado en otro cargo para el cual reúna los requisitos.

- *De 59 puntos o menos = Deficiente:* para ser separado del servicio público por ser considerado no apto para trabajar en el Estado, por incompetencia e ineptitud.

Con la evaluación de desempeño laboral se espera generar un ambiente en el que el trabajador experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo. Por ello, es importante hacer uso de medidores (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

A continuación se presenta el instrumento para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores. El puntaje será del 1 al 10 para cada parámetro a evaluar, según el rendimiento del trabajador en cada uno de los renglones.

Figura 3. Formato de Evaluación del Desempeño Laboral.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL			
Nombre del Trabajador:		C.I.:	
Cargo que Ocupa:		Unidad donde labora:	
Período de Evaluación:		Nombre del Evaluador:	
PARÁMETROS A EVALUAR	PUNTAJE 1-10	PARÁMETROS A EVALUAR	PUNTAJE
Calidad del trabajo		Asistencia	
Cantidad de trabajo		Puntualidad	
Capacidad para seguir instrucciones		Relaciones interpersonales	
Cuidado de equipos y materiales		Responsabilidad	
Colaboración		Iniciativa	
TOTAL GENERAL			

Fuente: Mendoza, J. (2017).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Al finalizar la investigación, luego de procesar la información a través de una revisión bibliográfica y el correspondiente análisis de los resultados obtenidos se ha llegado a las conclusiones enunciadas a continuación:

En relación al primer objetivo cuyo propósito fue “Diagnosticar los factores que influyen en la satisfacción laboral y como afecta en el desempeño laboral.”, se evidenció la empresa carece de estrategias motivacionales lo cual se determinó a través de una observación directa con la cual se apreciaron los factores que pueden generar el desinterés del personal en el cumplimiento de sus labores. Por otro lado, se aplicó una encuesta en la que se evaluaron los factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos que afectan de una u otra forma el desempeño laboral y conllevan a la desmotivación de los trabajadores, mostrando así que la empresa carece de estrategias para mantener motivado a su personal.

En cuanto al segundo objetivo “Determinar las causas de insatisfacción laboral del personal de Policlínica El Morro, C.A.”, se identificaron las causas de la insatisfacción del personal, las cuales sentaron las bases para el diseño del plan estratégico, entre las que destacan: inconformidad con el salario que perciben, inseguridad, no son recompensados o reconocidos por su trabajo en la empresa, la supervisión es ocasional y no continua, no se dan a conocer los progresos ni el instrumento de evaluación a los trabajadores, por lo que no se aplican los correctivos pertinentes, no hay suficientes instalaciones sanitarias para el personal y los visitantes, no ofrece ningún beneficio social, préstamos para adquisición de viviendas y línea blanca o marrón, becas para sus hijos, pólizas de seguro, ayudas económicas para eventos imprevistos (fallecimientos), y no disfrutan de las políticas de contratación colectiva, no tienen constituido el comité de salud laboral establecido en la

LOPCYMAT, incumpliendo así con las leyes y normativas establecidas que regulan la relación laboral entre la empresa y los trabajadores.

Con relación al tercer objetivo “Diseñar plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral y así mejorar el desempeño del personal de Policlínica El Morro, C.A.”, se concluye que la ejecución de un plan estratégico permite potencializar la efectividad y productividad de los trabajadores a través de la satisfacción laboral de los mismos, en virtud, de que por medio de esta se brinda la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán la calidad en el servicio.

En consecuencia, puede decirse que la satisfacción laboral en cualquier tipo de profesión, no solo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también términos de productividad y calidad. Este tipo de estudios destaca las fortalezas de la organización de acuerdo a las percepciones de los distintos puestos y personas que participan, así como las debilidades, dentro de las cuales se pueden manifestar la incapacidad que presenta la organización para reconocer algunos aspectos relevantes, como la capacitación, el reconocimiento a los colaboradores, desarrollo humano e institucional, entre otras.

No obstante, las empresas han comenzado a entender que los colaboradores son un grupo de interés fundamental en el éxito de las organizaciones. Por ello, la gerencia debe comprometerse no tan sólo con la asignación de recursos, sino con el apoyo de los conocimientos, decisiones y motivación a sus equipos. El grado de conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo se observará en la productividad y resultados de ésta. Más aún si un colaborador está satisfecho en su empresa, buscará siempre mejorar su labor.

6.2. Recomendaciones

Aplicar el Plan Estratégico para aumentar la satisfacción laboral en el personal de la Policlínica El Morro, C.A. San Diego Edo-Carabobo, se realizan una serie de recomendaciones que la organización debe tomar en consideración, las cuales se presentan a continuación:

- Implementar el plan estratégico propuesto en esta investigación, con el fin de impulsar lo más pronto posible las medidas estipuladas para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Implementar la figura de un buzón de sugerencias para que el personal puedan plantear actividades o tópicos que resulten de su interés, para que al cabo de cierto período sean analizadas tales peticiones y se elijan aquellas que combinen estratégicamente los conocimientos, técnicas y relaciones interpersonales, con el objeto de contar con un talento humano integral.
- Tomar en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudarán a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.
- Establecer un ambiente de trabajo que propicie mayor participación y cooperación de todos los miembros de la empresa.
- Reconocer en público a los trabajadores por su buen desempeño dentro de la empresa, y crear en ellos la motivación necesaria para que puedan realizar sus labores de la mejor forma y sientan que son tomados en cuenta por la organización.
- Darle la oportunidad a los trabajadores de expresar su opinión en cuanto a la forma de realizar su trabajo, estimulando con esto la confianza y seguridad, a través de la puesta en práctica de acciones que impliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- Mantener un clima confortable mediante la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

REFERENCIAS

Referencias Bibliográficas

- Arias, Fidias. (2012). **El proyecto de investigación: guía para su elaboración** (3a ed.). Caracas.
- Ardouin y otros (2000:198). Define la satisfacción como “aquella sensación, que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen”.
- Álvarez, Manuel. (2006). **Manual de Planificación Estratégica**. Panorama Editorial, S.A., México.
- Beiza, Alfredo. (2012). **Las Relaciones Interpersonales como herramienta esencial para optimizar el clima organizacional en la Escuela Básica Nacional "Creación Chaguaramos II"**. Trabajo Maestría. Universidad de Carabobo.
- Briceno, María., Carrero, Mary. y Pepe, Nelly. (2006). **Calidad universitaria: análisis de gestión, los procesos administrativos en el aula y el docente como líder transformativo**. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/28815/1/articulo4.pdf> [Consultado: 24 de mayo de 2017].
- Campanario, Juan. (2002). **¿Cómo influye la motivación en el aprendizaje de las ciencias?** [Artículo en línea] Disponible en: <http://www2.uah.es/imc/webens/127.html> [Consultado: 30 de Abril de 2017].
- Carrillo, Armando. (2015). **Satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Continental, 2014**. Apunt. cienc. soc. 2015; 05(01) [Artículo en línea] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2015007> [Consultado: 30 de mayo de 2017].
- Constitución de La República Bolivariana de Venezuela. Año (2000)** Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. (8a. ed.). México: McGraw Hill Interamericana, S. A.

Davis, Keith. (1979). **Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior.**New York, McGraw Hill.

Herzberg (1959). El comportamiento laboral de los individuos.

Gamboa, Eric. (2010). **Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes.** Revista Psicológica Científica.com, 12 (16), [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfacción-laboral-descripción-teórica-de-sus-determinantes>. [Consultado: 20 de Mayo de 2017]

Gamero, Carlos. (2003). **Análisis Económico de la Satisfacción Laboral.**[Artículo en línea] Disponible en <http://webpersonal.uma.es/~GAMERO/documentos/SintTesis.pdf> [Consultado: 20 de Mayo de 2017].

Guedez, María. (2015). **Desarrollo de un plan estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas.** Trabajo de Grado. Maestría en Gerencia de Construcción. Universidad de Carabobo.

Fernández, Roberto. (2005). **Administración de la responsabilidad social corporativa.** Thomson Editores. España.

Flores, Jesús. (2014:45). La satisfacción laboral “manera como se siente la persona en el trabajo.”

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, Baptista, Lucio. (2008). **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw Hill.

Herzberg, Frederick. (1959). El comportamiento laboral de los individuos, partiendo del deseo que éstos poseían en relación a sus puestos de trabajo.

Ivancevich, John. Konopaske, Roberto y Matteson, Michael. (2006). **Comportamiento Organizacional.** (7ª. ed.). México: Mc Graw Hill.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2007)

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras LOTT. (2012)

Locke, Edwin. (1976). **El buen trabajo y la satisfacción laboral**.enDunnette, M.D. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally.

Manene, Luis. (2012). **Motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías**. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/lamotivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/> [Consultado: 20 de Mayo de 2017]

Manuera, José. y Rodríguez Ana. (2007). **Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección**. España: ESIC.

Mantilla, Samuel. y Cante Sandra. (2013). **Segregación de funciones en los empleados para prevenir el fraude**. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.gerencie.com/segregacion-de-funciones-en-los-empleados-para-prevenir-el-fraude.html> [Consultado: 25 de mayo de 2017.

Martínez, Daniel. y Milla, Artemio. (2005). **La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Díaz de Santos. España.

Maslow, Abrahán. (1954). **A theory of human motivación**.PsychologicalReview.

Mogollón de González, Amada. (2004). **Modelo para la supervisión Educativa en Venezuela**. [Artículo en línea] Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a4n23/23-2.pdf> [Consultado: 25 de mayo de 2017].

Montenegro, Romina. (2013). **Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos**. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/> [Consultado: 25 de mayo de 2017]

Navajo, Pablo. (2009). **Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas**. Narcea, S.A. de Ediciones. España.

Palella, Stracuzzi. y Martins, Feliberto. (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 3ra. ed. Caracas: FEDUPEL.

Primera, Patricia. (2013). **Diseño de un Plan Estratégico para aumentar la satisfacción Laboral en el Departamento de Recursos Humanos**. Trabajo de Grado. Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.

Quirós, Félix. (2015). **Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial**. Trabajo Doctoral. Universidad Sevilla, España.

Robbins, Stephan. (2001). **Cultura Organizacional**. Pretince Hall: México.

Robbins y Judge (2009:93). “Sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo

tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos”.

Ruiz, Emily. (2015). **Plan Estratégico de Capacitación en Seguridad y Salud Laboral para Alcanzar “0” Accidentes en el departamento de producción de la empresa Metalgrafica, C.A, en Valencia Estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.

Sabino, Carlos. (2009). **El proyecto de investigación.** Editorial Panapo. Caracas.

Tamayo Mario y Tamayo,(2007). **El Proceso de la Investigación Científica.** México: LIMUSA.

Tejo, David. (2016). **La nueva pirámide de Maslow: el cambio en las necesidades básicas en el siglo XXI y su influencia en el lifestyle actual.** [Artículo en línea] Disponible en: [http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyl e-actual/](http://davidtejo.com/2016/06/la-nueva-piramide-de-maslow-el-cambio-en-las-necesidades-basicas-en-el-siglo-xxi-y-su-influencia-en-el-lifestyl-e-actual/) [Consultado: 30 de abril de 2017].

Tovar, Diana. (2013). **Plan de incentivos laboral como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la Empresa Febeca C.A.** Trabajo de Grado. Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad José Antonio Páez.

UJAP. (2007), Según el manual de trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez.

Villegas, José. (2010). **El Comportamiento Humano en la Organización.** 2da edición. México. Fondo Educativo Interamericano.

Quirós, Félix. (2015). **Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial.** Trabajo Doctoral. Universidad Sevilla, España.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Instrucciones: Lea y responda con una X. La sinceridad con que responda será de gran utilidad para el estudio cuyo objetivo es “Proponer un plan estratégico para aumentar la satisfacción laboral en el personal de la Policlínica El Morro, C.A. San Diego Edo-Carabobo. La información que proporcione es totalmente confidencial. Las alternativas de respuesta son:MD: Muy de acuerdo, DA: De acuerdo, NAND: Ni de acuerdo ni de desacuerdo, ED: En desacuerdo, MED: Muy en desacuerdo.

Nº	ÍTEMS	MD	DA	NAND	ED	MED
	Usted como personal de la Policlínica El Morro, C.A., considera que:					
1	El salario que percibe por su trabajo es justo.					
2	Se siente seguro en la institución durante su jornada laboral.					
3	La forma como se llevan a cabo los procedimientos administrativos dentro la policlínica es satisfactoria para los trabajadores.					
4	La policlínica realiza una supervisión de sala adecuada.					
5	La estructura física de la policlínica está en condiciones óptimas para desempeñar sus labores.					
6	Las relaciones interpersonales dentro de la policlínica le permiten crear un ambiente laboral positivo.					
7	La policlínica cuenta con servicio de agua, comedor, baños, entre otros, para cubrir las necesidades fisiológicas del personal.					
8	Si sufre de problemas de salud durante su jornada laboral es asistido apropiadamente.					
9	Es apreciado por sus compañeros de trabajo en la policlínica.					
10	Es apreciado por el personal directivo de la policlínica.					
11	El trato dado por la policlínica a sus compañeros y a usted es equitativo.					
12	Obtienen el máximo provecho de sus capacidades, habilidades y potencial personal, académico y profesional por su trabajo en la policlínica.					
13	El trabajo que realiza es reconocido o recompensado de manera significativa.					
14	La policlínica le asigna responsabilidades importantes que lo motivan o estimulen a seguir trabajando.					

Nº	ÍTEMS	MD	DA	NAND	ED	MED
	Usted como personal de la Policlínica El Morro, C.A, considera que:					
15	Las actividades que se realizan en la policlínica se rigen por una planificación que va dirigida a la productividad del trabajo a realizar por el personal.					
16	La policlínica aplica mecanismos de supervisión para evaluar su desempeño laboral.					
17	Al realizar una evaluación de desempeño, la policlínica da a conocer sus progresos.					
18	Antes de realizarle una evaluación de desempeño, el personal directivo le da a conocer el instrumento de evaluación.					
19	Los aportes o sugerencias que realiza son tomados en cuenta por el personal directivo y la policlínica.					
20	Tiene habiliddes de liderazgo.					
21	La comunicación dentro de policlínica permite la relación con sus compañeros.					

Gracias por su colaboración