



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
TALENTO HUMANO BASADO EN  
LA GERENCIA HUMANISTA DE LA  
CLINICA LOS COLORADOS, C.A.**

Autoras: Maury Josefina Freitez Crespo

Yuliana Lisbeth Sánchez Gastelo

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALENTO HUMANO BASADO EN LA  
GERENCIA HUMANISTA DE LA CLINICA LOS COLORADOS, C.A.**

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

Autoras: Maury Josefina Freitez Crespo

Yuliana Lisbeth Sánchez Gastelo

Tutora: Dra Belkys Araujo M.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....		Vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....		Viii
DEDICATORIAS.....		Ix
AGRADECIMIENTOS.....		X
RESUMEN INFORMATIVO .....		Xiii
INTRODUCCIÓN .....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA	3
	1.1.Planteamiento del Problema .....	3
	1.2.Formulación del Problema.....	6
	1.3. Objetivos de la Investigación.....	6
	1.3.1. General.....	6
	1.3.2. Específicos.....	6
	1.4. Justificación .....	7
II	MARCO TEÓRICO .....	8
	2.1. Antecedentes .....	8
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Bases Legales.....	22
III	MARCO METODOLÓGICO	27
	3.1. Tipo de Investigación.....	27
	3.2 Diseño de la Investigación.....	27
	3.3. Población y Muestra.....	28
	3.4. Fases de la Investigación.....	30
	3.4.1. Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la Clínica Los Colorados C.A., mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos.	30
	3.4.2. Determinar la factibilidad del diseño de un plan estratégico que favorezca el talento humano de La Clínica Los Colorados C.A.....	31
	3.4.3. Diseño de un plan estratégico basado en la gerencia humanista para favorecer el talento humano de La Clínica Los Colorados C.A.	31

	3.5. Técnicas de Recolección de Datos.....	31
	3.6. Validez Y Confiabilidad.....	32
IV	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	38
	4.1. Análisis de la Observación Directa .....	38
	4.2. Discusión de los Resultados.....	59
V	LA PROPUESTA .....	62
	5.1. Introducción.....	62
	5.2. Desarrollo de la propuesta .....	63
	5.3. Objetivos de la Propuesta .....	63
	5.3.1. Objetivo General.....	63
	5.3.2. Objetivos Específicos.....	64
	5.4. Justificación de la Propuesta.....	64
	5.5. Estrategias para mejorar el Clima Organizacional.....	64
	5.6. Presupuesto de la Propuesta.....	77
	5.7. Factibilidad de la Propuesta.....	80
	CONCLUSIONES.....	81
	RECOMENDACIONES.....	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
	ANEXOS.....	89

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
Nº 1 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	29
Nº 2 DATOS DE VARIABLES Y VALORES DE LA MUESTRA.....	30
Nº 3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CATEGORÍAS E INCISOS DEL INSTRUMENTO, SEGREDO .....	34
Nº 4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, CATEGORÍAS E INCISOS DEL INSTRUMENTO, FREITEZ, SANCHEZ.....	36
Nº 5 OBSERVACIÓN DIRECTA.....	38
Nº 6 MOTIVACIÓN.....	40
Nº 7 COMUNICACIÓN.....	42
Nº 8 RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO.....	44
Nº 9 FUNCIONAMIENTO.....	46
Nº 10 CONDICIONES DE TRABAJO.....	48
Nº 11 ESTÍMULO AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	50
Nº 12 LIDERAZGO.....	52
Nº 13 PARTICIPACIÓN.....	54
Nº 14 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	56
Nº 15 TRABAJO EN EQUIPO.....	58
Nº 16 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>pp.</b>
Nº 1 MOTIVACIÓN.....	40
Nº 2 COMUNICACIÓN.....	42
Nº 3 RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO.....	44
Nº 4 FUNCIONAMIENTO.....	46
Nº 5 CONDICIONES DE TRABAJO.....	48
Nº 6 ESTÍMULO AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	50
Nº 7 LIDERAZGO.....	52
Nº 8 PARTICIPACIÓN.....	54
Nº 9 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	56
Nº 10 TRABAJO EN EQUIPO.....	58

## **DEDICATORIA**

A Dios padre todopoderoso, por la vida misma y por permitirme la determinación de mis logros.

A mis padres Marina de y Zoilo Freitez, esto indudablemente es para ustedes, gracias por todo ese esfuerzo, amor y dedicación, por ser mis guías y mis mejores consejeros, sin ustedes nada de esto sería posible.

A mi familia, por su apoyo, por siempre estar allí deseándome lo mejor, gracias a todos.

***Freitez Maury***

## **DEDICATORIA**

A dios primeramente por forjar mi camino y acompañarme en todo momento de mi vida.

A mi madre Blanca Gastelo por cada palabra de aliento y estar siempre para mí.

A mi padre Nexo Sánchez por su apoyo incondicional.

A mis hermanos, por su apoyo mutuo, en especial a mi hermana Vilmar Sánchez ya que a nivel profesional y personal es un ejemplo a seguir.

Al resto de mis familiares por estar en las buenas y malas junto a mi persona.

***Sánchez Yuliana***

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios nuestro señor, quien nos provee de vida.

A mis padres, mis pilares fundamentales, la razón principal de este logro, quienes me inculcaron los principales valores para convertirme en profesional.

A mi pareja Erwin Franco, mi compañero de sueños y mi colega, gracias por tu gran apoyo, por ser mi inspiración.

A mi familia, mi refugio, seres irremplazables, siempre deseándome lo mejor.

A la profesora Belkys Araujo, por su apoyo, atención y guía para realización de este trabajo de grado.

A mi compañera de Trabajo de Grado Yuliana Sánchez quien me acompañó durante este largo trayecto, que va llegando a su fin.

Gracias a mi equipo de trabajo Grupo Morr, por su gran apoyo económico y disposición de tiempo.

Por último, quiero dar las gracias a la Universidad José Antonio Páez por los profesores que me formaron en toda la trayectoria de mi carrera, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, gracias por ser pilares fundamentales en mi formación académica.

A todos, Gracias...

***Freitez Maury***

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios por darme Vida, Salud, Amor y llevarme por el camino del bien.

A mis padres quienes han sembrado en mis valores, optimismo frente a las adversidades, guiándome por el buen camino, siendo mi apoyo en todo un momento.

A mis hermanos, los cuales comparten cada meta lograda junto a mí, y están en todo momento.

A mi familia quienes de alguna u otra forma han aportado un granito de arena a mi profesión.

A mi pareja, quien ha sido en estos últimos tiempos de universidad un apoyo moral.

A Maury Freitez quien ha sido mi compañera de estudios universitarios y Trabajo de Grado, quien ha estado durante todo este camino lleno de retos llamado Universidad, por cada aventura vivida durante todo este trayecto.

A la profesora Belkys Araujo, por su apoyo académico durante la creación del trabajo de grado.

Por último y no menos importante, a todos los profesores con los cuales tuve la dicha de aprender y formarme en mi carrera, a la universidad José Antonio Páez por formar grandes profesionales, y a cada compañero de estudio que formo parte de esta travesía.

Muchas Gracias.

***Sánchez Yuliana***



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL TALENTO HUMANO BASADO EN LA  
GERENCIA HUMANISTA DE LA CLINICA LOS COLORADOS, C.A.**

**Autoras:** Maury Josefina Freitez Crespo

Yuliana Lisbeth Sánchez Gastelo

**Tutora:** Dra. Belkys Araujo M.

**Fecha:** Mayo, 2019

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tuvo como finalidad diseñar un plan estratégico para el talento humano basado en la gerencia humanista de la Clínica los Colorados C.A. Cabe destacar que el enfoque de la gerencia humanista se centra en potenciar la capacidad humana de una organización, situando a las personas como el fin y no como el medio (recurso), la teoría de la gerencia humanista estuvo apoyada por los autores Largacha-Martínez, Kimakowitz, Pirson, quienes se centran en el bienestar del talento humano. En ocasiones, la cultura organizacional, las exigencias, la carga y el clima laboral, entre otros factores, son las principales causas de la alta rotación de personal en las compañías. En este sentido, Clínica Los Colorados C.A ubicada en valencia estado Carabobo, está siendo afectada por diversos problemas organizacionales que ameritan de la planeación estratégica y que no debe ir en contra de la aspiración competitiva de la empresa, sino que deben estar determinadas con respecto a tiempo, espacio y objetivos a cumplir; dentro de las mismas. El diseño de esta investigación es de campo no experimental se ubicó en la modalidad de proyecto factible, enmarcado en una investigación de tipo descriptiva. Se emplearon como técnicas la observación directa para la recolección de la información otra técnica que se elaboró fue la encuesta mediante un cuestionario, el cual estuvo estructurado por treinta (30) ítems, la población estuvo conformada por cien (100) trabajadores y se tomó una muestra de cincuenta y cinco (55) encuestados, los cuales están relacionados con el servicio que presta la empresa. Los resultados que arrojaron esta investigación sirvieron para demostrar que un plan estratégico es considerado como una herramienta de gran poder, para diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas, referente al entorno actual como punto de partida para trazar el camino futuro que deben seguir las organizaciones, para mutar a los cambios y situaciones que justamente el entorno les impone.

**Palabras clave:** Plan, Estratégico, Gerencia Humanista, Talento Humano.

## INTRODUCCIÓN

A través de los años se puede evidenciar la tendencia en las teorías administrativas a incluir al ser humano como elemento estratégico de las empresas, por tal razón las personas en la actualidad están en búsqueda de organizaciones innovadoras que implementen nuevas formas de gerenciamiento que logren el desarrollo y la sostenibilidad de estas a futuro. De esta necesidad de cambio, surgen prácticas administrativas como lo es la Gerencia Humanista la cual, será objeto de estudio en este trabajo de grado.

Por otra parte, la planeación estratégica es sumamente importante para la generación de cambios en una empresa, puesto que permite que la dirección de cada organización desarrolle nuevas actitudes y promocióne un nuevo estilo gerencial, así se pueden orientar mucho más fácil los objetivos establecidos en cada empresa, la planeación estratégica busca eliminar el entorpecimiento en los procesos, las decisiones improvisadas y las acciones no acordes a los objetivos organizacionales.

Por ello, para el desarrollo de una planeación estratégica no solo se puede contar con la gerencia, sino que el talento humano también se vean involucrados, debido a que son ellos los que brindan la fuerza necesaria para que sea ejecutada dicha estrategia.

La presente investigación tiene como objetivo general diseñar un plan estratégico para el talento humano basado en la gerencia humanista de la Clínica Los Colorados, C.A., en donde se evidenció la necesidad de la creación de dicho plan, el mismo fue dirigido a todo el personal que hace vida en dicha organización con el fin de contribuir no solo al mejoramiento del clima organizacional sino la estabilidad laboral de dicha organización.

El presente trabajo de investigación estuvo estructurado de la siguiente manera: En el Capítulo I, llamado el problema, se describe el planteamiento del problema, la

formulación de las interrogantes, la justificación de la investigación, el objetivo tanto general como objetivos específicos.

Seguidamente en el Capítulo II en donde se plantearon los antecedentes más recientes que guardan relación con la investigación, así como también las bases teóricas y legales.

En el capítulo III se da el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, se encuentra el marco metodológico el mismo fue descrito a través de: el tipo y diseño de la investigación, estrategia metodológica, población, muestra, validez y confiabilidad y recolección de datos.

Luego de esto se encuentra el capítulo IV denominado análisis de los resultados a través de la tabulación de los instrumentos utilizados, se describen cuales son efectivamente las estrategias que ha implementado el departamento de recursos humanos y cuál es la percepción de los empleados con respecto a ellas. Así mismo se da a conocer la opinión de los empleados sobre el clima organizacional y que debería hacer la organización para que ellos deseen seguir siendo parte de ella.

Finalmente se presenta el capítulo V con la propuesta, en el cual se estructuro su descripción o introducción, objetivos, justificación y desarrollo de la misma, seguido por las conclusiones en el que se refleja un reencuentro general de los resultados que se obtuvieron durante toda la investigación, posteriormente se brindan recomendaciones para la organización en cuanto a que otras estrategias podrían implementar para retener a su talento humano clave, por otro lado, estas recomendaciones serán de utilidad para próximas investigaciones relacionadas con el tema tratado en esta investigación. Finalmente se especifican los anexos y las referencias bibliográficas, dando el merecido reconocimiento a los autores que contribuyeron con sus investigaciones a la realización de la presente investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1.-Planteamiento del problema**

Actualmente la gestión humana a nivel mundial es considerada como un componente esencial de toda organización y más que un conjunto de acciones, obedece a un proceso integrador de la administración estratégica del recurso humano. Al respecto, Dolan (2003, p.45), explica que “tiene como finalidad dotar a los directores de recursos humanos y todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores”. En tal sentido, es integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización.

En este sentido, el capital humano es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad, es decir, son la suma de conocimientos, habilidades y capacidades de las personas que forman parte de una organización y que pueden ser utilizadas para lograr los objetivos de la misma.

Aunado a lo anterior, la gerencia moderna debe promover el desarrollo de las competencias de las personas esto es una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo. Los planes estratégicos no dejan de ser un factor determinante para la progresividad empresarial, estos son indispensables cuando se trata de recursos humanos señala Dolan (2003, p.105): La planificación estratégica es por naturaleza aquella planificación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, y lineamientos generales.

Ahora bien, tomándose en cuenta el recurso humano desde la gerencia contemporánea, es importante lo señalado por el autor cuando hace referencia que la planificación estratégica va a generar los lineamientos organizacionales para las acciones a largo plazos y es ahí donde la gerencia debe reconocer la eficacia de las estrategias. Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que:

Una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados. También puede ser concebida como un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, la cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz.(p.89)

Sin embargo, existen muchas organizaciones que no poseen estrategias para mantener al personal y muchas otras que aun cuando la poseen, existen factores externos que impactan negativamente en las estrategias implementadas para retener a su personal clave. Uno de estos factores externos da pie a la rotación de personal que en su efecto es la consecuencia de ciertos motivos localizados interna o externamente como en el caso de Venezuela, donde la rotación de personal se ha convertido en un grave problema por la situación económica, política, social, cultural, entre otras que han hecho que muchas empresas hayan minimizado sus operaciones o quebrado.

Por ello, uno de los principales desafíos es diseñar planes estratégicos, en un entorno inflacionario para retener a un personal que tiende a rotar o emigrar. La fuga de talento se considera como una de las mayores preocupaciones en las empresas venezolanas, sumada el conflicto laboral y a una inadecuada gerencia entre otros. Al respecto, David (2013, p.76) señala que: se puede entender que gestión estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Esta visión del estado futuro de la empresa, señala la dirección en que se deben emplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de una

organización, proporcionando la direccionalidad total de la misma. Por tanto, las gestiones desde la aplicación de estrategias en una organización, debe ser apropiada de acuerdo a los recursos que posea, las condiciones económicas y objetivos que se trace.

En la idea de profundizar sobre lo que es una estrategia, Thompson y Strickland (2010, p.89) la definen: como el plan de acción con el que cuenta la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Por lo tanto, la estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la organización y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa. Debido a lo antes expuesto, las empresas en el Estado Carabobo no escapan de esta problemática, tal es el caso de la empresa Clínica los Colorados C.A., ubicada en la Avenida los Colorados, del Municipio Valencia, especializada en ofrecer servicios de salud dedicada especialmente a la Traumatología y Cirugía Ortopédica, la cual es la especialidad médico-quirúrgica.

Dicha empresa tiene 46 años en el mercado, su misión es brindar un óptimo servicio, dirigido al público en general, para lo cual cuentan con recurso humano preparado, al igual que con equipos de avanzada cónsonos con las exigencias del público, atiende alrededor de 30 pacientes al día y cuenta con 100 trabajadores.

Cabe señalar que en Clínica lo Colorados se observó la ausencia de un plan estratégico con enfoque en la gerencia humanista, que le permita contrarrestar situaciones que no la han favorecido en los últimos tres meses, tales como la falta de motivación en el personal el cual ha generando poco interés por realizar las tareas diarias y que el empleado no produzca más de lo que puede ofrecer. En esta línea, los trabajadores que no han sido proactivos no permiten la anticipación a los problemas y por el contrario se han vuelto parte de ellos mostrando bajo rendimiento, así mismo, la alta rotación de personal y desvinculación del personal antiguo y conector de los

procesos; igualmente el personal ha enfrentado una restricción en la toma de decisiones, lo que no fomenta la autonomía y la explotación de nuevas ideas.

De continuarse con estas situaciones, se presentaría un incremento económico en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, además del retiro de personal especial o de aquel que se ha subvalorado y no estimado, retrocediendo en los procesos y estancándolos mientras se lograra capacitar nuevamente al personal.

Al mismo tiempo, el desaprovechamiento en la gestión del conocimiento y la falta de confianza que se ha generado entre los trabajadores al no mantener líneas de comunicación que aseguren el alineamiento de las personas con la estrategia deseada y cultura de la organización, independientemente de los buenos resultados a nivel exterior, no permitirá el desarrollo de una planeación estratégica con miras a la excelencia por no tener un personal comprometido, preparado y competitivo, que sea capaz de implementar estrategias que lleven a la empresa a ser mejor.

Se concibe al plantear el diseño de plan estratégico que el personal valore más ser parte de la empresa, mejorando aspectos como el clima organizacional, la parte motivacional y el hecho de que a su trabajo se le imprima un valor agregado.

## **1.2. Formulación del problema**

Ante tal situación se plantea las siguientes interrogantes ¿Cómo se verán motivados los trabajadores de clínica los colorados con la aplicación del plan estratégico?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para el talento humano basado en la gerencia humanista de Clínica Los Colorados C.A.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional de la Clínica Los Colorados C.A., mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos.

- Determinar la factibilidad del diseño del plan estratégico que favorezca el talento humano de Clínica Los Colorados C.A.
- Diseñar un plan estratégico basado en la gerencia humanista para favorecer el talento humano de Clínica Los Colorados C.A.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

La gerencia humanista es una nueva ola en la administración de las empresas, cuyos pilares son el bienestar de las personas, el crecimiento personal, un ambiente agradable de trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. En este sentido, se pretende demostrar cuales son los beneficios que la organización puede obtener al aplicar un plan estratégico basado en la gerencia humanista.

Por lo tanto, desde un punto de vista social, ese trabajo se justifica ya que sus servicios de salud están proporcionalmente dirigidos al público en general, relacionados a hospitalización, cirugía, maternidad, laboratorio, atención médica, medicina general, medicina interna, entre otros, por lo cual es una responsabilidad social mantener un personal activo, para la atención al público ya que de ellos como clientes depende la empresa para mantenerse a flote ante la crisis social que atraviesa el país.

De igual manera se justifica desde lo práctico ya que son una red de servicio integral cuyos profesionales surgen de las diversas instituciones educativas, universitarias y técnicas quienes desarrollan sus conocimientos y habilidades en esta empresa cuando le abre sus puertas sus servicios son un beneficio para el colectivo profesional en general y evitar una rotación masiva del personal que labora en dicha empresa es un reto para el profesional de Recursos Humanos.

Por último se justifica metodológicamente ya que la puesta en práctica de esta investigación como es Diseñar un plan estratégico para talento humano basado en la gerencia humanista de Clínica Los Colorados C.A. servirá de apoyo a otros trabajos que estén relacionado con la misma temática.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÒRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes son una serie de trabajos realizados que guardan relación con el estudio formulado, con el propósito de establecer hacia donde se orienta la misma. En ese sentido, estos pueden ser de manera directa e indirecta.

En primer lugar Franco. (2017), En su trabajo de investigación titulado **“Efectos por decretos de aumento de salario mínimo y bono de alimentación sobre la rotación de personal en cooperativa de seguros de vehículos ubicada en valencia estado Carabobo”**, presentada en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, cuyo objetivo fue analizar los efectos por decretos de aumento de salario mínimo y bono de alimentación sobre la rotación de personal. Enmarcado en una investigación de tipo descriptivo y correlacional, es descriptivo debido a que se recogió información sobre los variables decretos de aumento de salario mínimo, bono de alimentación y la rotación de personal en Cooperativa de seguros de vehículos ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Asimismo con el estudio correlacional se determinó el grado de relación que existe entre las variables antes mencionadas. La naturaleza de la investigación fue de campo de tal manera que esta permitió analizar la situación problemática que suscita actualmente. Se tomó como población, la totalidad de los trabajadores quince (15) personas, quienes respondieron un cuestionario constituido por dieciocho (18) preguntas.

Los resultados obtenidos fueron presentados en gráficos con forma de torta. Arrojando como conclusiones que la rotación de personal sufre la mayoría de industrias en el territorio venezolano entre ellas cooperativas como la de estudio, los

trabajadores sienten temor, de verse involucrados en decisiones patronales de despido de personal o por su parte al desvincular a cualquier otro trabajador, asignarle las responsabilidades a las cuales estaba sujeto el otro, la rotación de personal representa en los trabajadores cierta equidad en el criterio de desvinculaciones, muchos de ellos creen que la mayor cantidad de egresos surge como consecuencia de la desmotivación del personal al ver afectado su patrimonio.

Mientras la otra parte de la población está de acuerdo con que las mayor cantidad de desvinculaciones proviene de decisiones de la alta gerencia en la cual dispone, salir del personal de la zona menos productiva o de menor relevancia en la organización, esta cooperativa no es la única con esta misma problemática, asociaciones cooperativas de otra naturaleza también se ven afectadas.

De allí que, se relaciona con esta investigación debido a que el problema que presenta la institución es la alta rotación de personal, a causa de que no existe estabilidad laboral y presentan fallas en la gerencia.

De modo similar Chourio (2017), en su trabajo de grado titulado **“Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la Empresa Cacao Aventurax C.A.”** Ubicada en el Estado Carabobo, presentada en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, el mismo tuvo por objetivos diagnosticar los factores que inciden en la rotación de personal, describir la influencia de la rotación de personal y contrastar la incidencia de rotación de personal. El tipo de estudio aplicado fue de campo en donde la información se obtuvo en el mismo sitio de los hechos.

Igualmente trabajaron con una población de doce (12) trabajadores divididos entre varios departamentos de la organización, diseñando como instrumento un cuestionario estructurado y con respuestas dicotómicas, estaba conformado por veintinueve (29) preguntas. En las conclusiones determinaron que algunos empleados consideran que no se les toma en cuenta la opinión, ni las habilidades y destrezas para ocupar cargos diferentes, al igual que no reciben capacitación para ejercerlos, se determinó que el proceso de rotación de personal se ve afectado por el nivel de

preparación de algunos empleados, así como los cambios seguidos y bruscos sin considerar las opiniones de los empleados.

Tal como la investigación anteriormente mencionada, fue seleccionada como antecedente debido a que la misma hace énfasis en que la gerencia ignoran las opiniones de los trabajadores, ya que al momento de tomar decisiones las ideas o aportes de los empleados no se consideran importantes, trayendo consigo fallas en cuanto a las relaciones interpersonales, desmotivación laboral, y no existe un clima organizacional agradable, lo que hace que se relacione directamente con uno de los objetos de la presente investigación.

Por otro lado, Segredo (2017), Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba, en su investigación titulada **“Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud”**, el cual tuvo como objetivo mostrar el diseño de un instrumento para medir el clima organizacional en las instituciones de salud. En donde el proceso de construcción se realizó con la participación de 11 expertos que cumplieron los criterios de inclusión: entre 5 a 10 años de experiencia profesional, docente, investigativa o de dirección en el campo de la salud pública, con buenos resultados en el trabajo y la disposición a participar en el ejercicio.

Una vez validado y realizado los ajustes según los resultados obtenidos quedó finalmente confeccionado el instrumento titulado "Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo" (ECOS-S), el mismo está precedido de un texto explicativo. Las opciones de respuesta fueron establecidas mediante un escalonamiento de Likert de tres pasos. En conclusión, se diseñó un instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud que garantiza una medición objetiva, válida y confiable, el mismo responde a las características de las organizaciones en diferentes contextos. Fue un instrumento sencillo, de fácil aplicación y cómodas posibilidades de respuesta, que discrimina y aporta información valiosa para la gestión del cambio en salud.

El estudio antes planteado es un aporte para el presente trabajo de investigación, puesto que busca evaluar el clima organizacional a través de la

aplicación de un instrumento en el área de salud sirviendo además de referente teóricos al desarrollar la investigación.

En otro orden ideas, Antúnez (2015), en su trabajo de grado titulado **“el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios banesco”** ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, Venezuela, presentada en la Universidad de Carabobo campus la morita, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados.

Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño. Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88.

Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. Concluye los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador

de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Es por esta razón que la investigación antes mencionada se enlaza con el presente trabajo de investigación ya que en ambos surge una existencia de debilidades en el clima organizacional que influyen negativamente en el rendimiento laboral de los trabajadores.

Por otra parte, Rosero y Valcárcel (2014), en su trabajo de grado titulado **“Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista en las grandes empresas de la Ciudad de Bogotá”** Ubicada Bogotá, Colombia, fue presentado en la Universidad EAN facultad de administración, finanzas y ciencias económicas para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, el cual tuvo por objetivo estudiar la aplicación y el impacto de la gerencia humanista y el liderazgo transformacional en el desarrollo de las grandes empresas del sector financiero de la ciudad de Bogotá, utilizaron como técnica el muestreo no probabilístico, y aplicaron un instrumento que involucro características de liderazgo transformacional y la gerencia humanista, como: el empoderamiento, participación en la toma de decisiones, respeto, ética y valores humanos, entrevistando a diez (10) personas, de los cuales obtuvieron resultados como: las personas son tomadas en cuenta casi siempre en el proceso de toma de decisiones puesto que, estos pueden aportar en el desarrollo de las actividades y procesos a efectuar, igualmente las personas involucradas no reconocen del todo el significado de gerencia humanista.

Del mismo modo dicho aporte otorga a este trabajo de investigación, dato importante demostrando que la gerencia humanista en el desarrollo de las organizaciones es de gran importancia para la dignidad humana, la ética, los valores, el empoderamiento y la preocupación por el bienestar del equipo de trabajo, sin dejar de lado el ser de la organización, innovando nuevas formas de gerenciamiento que logren el desarrollo y la sostenibilidad de la misma a futuro.

## **Bases teóricas 2.2.**

La presente investigación se fundamentó en un plan estratégico basado en la gerencia humanista, la cual es apoyada por los autores Largacha-Martínez (2010); Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, et. Al (2011), quienes se centran en el bienestar del talento humano.

Pérez (2006, p.69), las bases teóricas son "el conjunto actualizado de conceptos, definiciones, nociones, principios, etc. Que explican las teorías principal del tópico a investigar".

### **2.2.1. Plan estratégico**

Para Corredor (2007, p.43), la planificación estratégica “es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en los escenarios cambiantes, con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre”. La planificación estratégica constituye el análisis de cómo está la organización en cuanto a sus objetivos y los logros alcanzados para establecer líneas estratégicas de acción y así reconducir el trabajo que se realiza en las diferentes áreas en las cuales se desempeña y en aquellos puntos críticos que se manifiestan en sus actividades de rutina.

La realización de la planificación estratégica según los postulados de Serna (2008, p.59), se desarrolla: a través de fases o etapas como principios corporativos, filosofía de gestión (Visión, misión, valores), diagnóstico estratégico (análisis FODA), objetivo operativo (estrategias, planes de acción) y evaluación (índices de gestión). Estos postulados son fases claves que constituyen el marco de referencia y la secuencia en que está organizada la planificación estratégica y que se concretan en un plan que luego será ejecutado y evaluado.

Al respecto, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.05), definen la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para

alcanzarlos”. Se presenta en un cuadro de planificación y contiene las líneas estratégicas para alcanzar la misión, visión y los objetivos organizacionales.

### **Planeación Estratégica de Personal**

El proceso de planeación estratégica de personal para Arias, (1979),

El proceso de planeación estratégica del área relativa al personal, comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización, así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejorar su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y el futuro. (p.48)

Esto se refiere a un proceso sistemático y organizado porque indica de antemano que tipo de esfuerzo debe hacerse, cuando y como se debe hacer acorde a las circunstancias y necesidades, en otras palabras, la planeación estratégica permite a las organizaciones definir y establecer los objetivos que se pretende lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos. Esto teniendo como premisa una mejor toma de decisiones y la intención de aportar un rumbo a la empresa.

### **Objetivos de la Planeación Estratégica de Personal**

Para alcanzar plenamente su objetivo según Arias, (1979), debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.

- Comprender los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.

### **Tipos De Estrategias**

Cejas y Grau (2008), señalan:

La estrategia de control externo: se basa, sobre todo, en la idea de que los empleados están primordialmente motivados por premios externos y necesitan que sus administradores los controlen directamente. La estrategia de control interno: se basa en el supuesto de que es posible motivar a los empleados interiormente, no sólo por recompensas externas, si se fortalece su compromiso con las metas de la organización (p.92)

Las estrategias antes mencionadas se relaciona con el trabajo ya que busca asegurar el óptimo aprovechamiento de los empleados ya sea interiormente, o externas, pero siempre con mira al fortalecimiento y compromiso para con los trabajadores.

### **2.2.2. Talento Humano**

En relación, Chiavenato (2009, p.49), considera que “un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore”.

En el mismo orden de ideas, el autor precitado menciona, que hoy en día el talento debe poseer cuatro aspectos esenciales para la competencia individual, estos son:

- Conocimiento: Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
- Habilidad: se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.

- Juicio: se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- Actitud: Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambios, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. (p. 49)

Para que las personas sean consideradas como talento humano es fundamental que posean estos cuatro aspectos de la competencia individual, ya que de nada sirve que una persona tenga mucho conocimiento e interés por aprender, si los conocimientos que obtiene no los pone en práctica.

Así mismo ocurre con la actitud, una persona puede tener mucho conocimiento sobre un área de la organización, pero si no cuenta con una actitud emprendedora para actuar y realizar cambios cuando la situación lo requiere, no llegará a la excelencia.

### **Importancia de la administración del talento humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? la respuesta es un "si" definitivo.

### **2.2.3. Gestión del Talento Humano**

Según Veras (2005, p.32), la Gestión del Talento Humano, “es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el

potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización”. Para la investigación esta base teórica es fundamental ya que promover el desarrollo de las competencias contribuye al mejoramiento continuo del conocimiento y el talento humano.

Asimismo, Chiavenato (2009), indica que existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de gestión del talento humano.

Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la gestión del talento humano. Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

La clave de la gestión del talento humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados

#### **2.2.4. Gerencia Humanista**

Desde el punto de vista de diferentes autores, la gerencia humanista es definida de la siguiente forma:

Es la excepción, ofrece otra perspectiva gerencial desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. Sus principios se centran en la alteridad, las no-ideologías y las obligaciones sociales organizacionales. (Largacha-Martínez, 2010, p.74).

Los autores del libro *Humanistic Management in Practice* (Kimakowitz, Pirson, Spitzack, Dierksmeier, & Amann, 2011) consideran que la Gerencia Humanista es el logro de las prioridades definidas desde un principio y la liberación de la empresa de las restricciones que pueden obtener luego de establecer un único objetivo corporativo y del miedo constante a ser expuestos públicamente por el no cumplimiento de la legitimidad.

Según Kimakowitz, Pirson, Spitzack, Dierksweier y Amann (2011), la gerencia humanista se basa en:

- El respeto incondicional por la dignidad humana, que sustenta todas las interacciones en el contexto de los negocios, lo cual se logra al tener conciencia que cada persona es digna de ser protegida por la sociedad y las instituciones que lo rodean de ser explotado, ya que los seres humanos empiezan a ser percibidos como un recurso y no como un fin para el cumplimiento de las tareas.
- Incorporar los aspectos éticos en las decisiones administrativas, lo que significa considerar en el proceso de toma de decisiones los principios éticos que rigen la organización e incluyendo el respeto por los valores humanos, en virtud de que los individuos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
- La extensión dialógica de una reflexión ética empresarial, en la que en el proceso de toma de decisiones participen y tomen en cuenta las opiniones y preocupaciones de los demás integrantes, a través de un diálogo que permita

impugnar sobre los aspectos del negocio como un espacio de participación en el que las partes se encuentren satisfechas con la decisión tomada.

Los resultados obtenidos en las investigaciones de la práctica empresarial de la gerencia humanista, dio origen a la creación de la Humanistic Management Network, conformada por un grupo de académicos y responsables de la gerencia, con la finalidad de influenciar a empresarios, académicos, políticos y público en general, para redefinir el rol de los negocios en una sociedad global.

Su visión es la de una economía global que proteja la dignidad humana y promueva el bienestar humano en un sistema económico en donde se respeten por igual a todos los interesados, en donde los mecanismos de mercado existan para maximizar los beneficios sociales en lugar de las ganancias individuales. Un sistema económico en que se aplique la racionalidad económica como un medio y no un fin en sí mismo.

La red de gestión humanista dirige entonces su atención a modificar las consideraciones respecto a la primacía de la economía en el análisis de las actividades del mercado hacia un enfoque humanista, cuyas estrategias conforman la base de reflexión respecto a las decisiones gerenciales y los procesos de toma de decisiones, cuyas prácticas buscan el bienestar humano sostenible, promoviendo la vida, así como agregar valor a la sociedad en general.

Bajo esta perspectiva, el éxito empresarial y económico se sustenta en la dignidad humana y la libertad, en donde la toma de decisiones colectivas en las organizaciones se basa en la deliberación y participación abierta de todas las partes involucradas, propiciando la autonomía necesaria para la cooperación social, destacando el aspecto humano como parte fundamental y fin categórico de cualquier tipo o forma de actividad económica.

## **2.2. 5. Cultura Organizacional**

De acuerdo a Pizzolante, (2003, p.33), “Es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa”. Es

decir, en las empresas se debe ir más allá y concebir a la organización como un todo y no como intereses particulares de un solo individuo

### **2.2. 6. Rotación de Personal**

Para Chiavenato (2000):

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (p. 188)

Esto se refiere al cambio de empleados dentro de una empresa constantemente, es decir, el personal rota en el momento en que algún trabajador se va de la organización, bien sea por despido o renuncia y el mismo debe ser reemplazado por otra persona para que cubra sus puestos y asuma sus funciones y responsabilidades.

### **2.2.7. Clima Organizacional**

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta.

Luego Campbell (1970), amplía el concepto y lo considera como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en sus características estáticas como en grado de autonomía.

### **2.2.8. Sueldos Y Salarios**

Concepto: (ART. 104 Ley Orgánica Del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras) (2012), Es la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la presentación de sus servicios y, entre otros,

comprende las comisiones, las primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras, trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

## **Requerimientos Normativos Venezolanos Para El Tipo De Salarios**

### **Componentes Del Salario**

En líneas generales, forman parte del salario, todos los pagos, en dinero o en especie, efectuados al trabajador a cambio de su labor. (Comprende las comisiones, las primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras, trabajo nocturno, alimentación y vivienda).

### **Requisitos Para Que Una Contribución Pueda Ser Salario**

No son parte del salario, lo que reciba el trabajador de manera ocasional y no sean fijos, como pueden ser; primas adicionales, bonos extras, gastos de representación, propinas, viáticos accidentales o prestaciones sociales.

Constituye salario todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. Es salario por tanto, no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.).

No son salario, las sumas que ocasionalmente recibe el trabajador (gratificaciones o primas adicionales, excedentes de las empresas de economía solidaria, gastos de representación, etc.). Tampoco constituyen salario: prestaciones sociales, propinas, o viáticos accidentales, entre otros.

### **2.2.9. El Salario Emocional**

El salario emocional se convierte en una opción para la retención del talento humano. Las compañías se están comprometiendo cada vez más con el desarrollo de su empleado y su identificación de potenciales. Montalvo (2018, p.27), define el salario emocional como “los beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores como refuerzo a la remuneración económica, implementado con el

objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y generar fidelidad y compromiso hacia la organización”.

Se establece entonces, la implicación de varios tipos de satisfacción en el entorno laboral. Ya que es una opción retributiva en que el trabajador configura la composición de su retribución anual escogiendo entre una lista de opciones tanto monetarias como no monetarias de manera que los servicios y beneficios que reciba se ajusten a sus necesidades personales

### **2.3. Bases Legales**

Según Villafranca (2002, p.45), explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite”. Bajo este contexto, este trabajo de investigación tiene su fundamento legal en lo siguiente: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (2009), establece los principios que rigen el comportamiento del Estado venezolano. En ella se encuentran los siguientes artículos que son:

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.(p.107).

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el

trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecerle desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno. (p.110)

En los artículos citados, la constitución deja al manifiesto su política de promoción a la iniciativa privada, tanto a la pequeña y mediana industria, así como a las microempresas, a través del empleo de medidas y de iniciativas que aseguren la capacitación, asistencia técnica y financiamiento de las mismas con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la población, enmarcadas en el plan de la nación y que permitan el desarrollo de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país. Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

Asimismo estuvo fundamentado por La Ley Orgánica Del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en ella se encuentran los siguientes artículos:

Salario Normal, Art. 104: se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de la prestaciones sociales y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial. Para la estimación del salario normal ninguno de los conceptos que lo conforman producirá efectos sobre sí mismo.

El Salario Es Irrenunciable, Art. 104: el derecho al salario es irrenunciable y no puede cederse en todo o en parte, a título gratuito u oneroso, salvo a los hijos e hijas y al cónyuge o persona con quien tenga unión estable de hecho el trabajador o trabajadora.

En Venezuela tenemos dos clases de salarios para el cálculo de las prestaciones sociales, como es el salario integral y el salario normal, según el artículo 112 Ley Orgánica Del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras.

El salario es todo lo que se percibe, no solo por la remuneración diaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador como son; comisiones, primas, bonificaciones, utilidades, bono vacacional, recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno.

Por Unidad De Tiempo, Art. 113: es cuando se toma en cuenta el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo.

Por Unidad De Trabajo, Por Pieza O A Destajo, Art.114: es cuando se toma la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla. El límite máximo de este, es que el cálculo no podrá ser inferior a la que correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.

Salario Por Tarea, Art.115: es cuando se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.

Salario Normal, Art.104: es la remuneración devengada por el trabajador en forma regular y permanente por la prestación de su servicio. Quedan por tanto excluidos del mismo las percepciones de carácter accidental, las derivadas de la prestación de antigüedad y las que esta Ley considere que no tienen carácter salarial.

Salario Variable: es aquel que se encuentra integrado por un elemento o conjunto de elementos, cuyo monto no se puede conocer predeterminadamente con toda exactitud, dependiendo de la realización de acontecimientos futuros de realización cierta.

Salario Fijo: es aquel que se encuentra integrado por un conjunto de elementos conocidos cuyo monto se conoce predeterminadamente con toda exactitud

Salario Mixto: es aquel que se encuentra integrado por elementos fijos y variables. Ejemplo: Salario Fijo + Salario Variable = Salario Mixto

Salario Mínimo: cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales. En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido.

Formas De Pago Del Salario, Art. 123 Al 127: el salario deberá pagarse en moneda de curso legal. Por acuerdo entre el patrono o la patrona y el trabajador o la trabajadora, podrá hacerse mediante cheque bancario o por órgano de una entidad de ahorro y préstamo u otra institución bancaria, conforme a las normas que establezca el Reglamento de esta Ley.

No se permitirá el pago en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que quiera sustituirse la moneda.

Podrá estipularse como parte del salario, cuando ello conlleve un beneficio social para el trabajador o la trabajadora, la dotación de vivienda, la provisión de comida y otros beneficios de naturaleza semejante.

#### **2.4. Definición De Términos**

- **Planeación De Recursos Humanos.** Se refiere a la utilización de los conocimientos, habilidades y motivaciones de la empresa enfocada a cumplir los objetivos de la organización.
- **Política Salarial.** Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en la que corresponde a la remuneración de sus empleados.
- **Gestión.** La gestión generalmente está asociada a las acciones y decisiones de los ejecutivos superiores en una organización.

- **Cultura.** La cultura es adquirida por cada persona según la ubicación geográfica, la lengua, la religión, la política estos factores hacen que la cultura funcione como una estructura social.
- **Bienestar Humano.** Se relaciona con la felicidad y la satisfacción de los deseos y han establecido la posesión de bienes como el medio principal para alcanzar la felicidad.
- **Talento.** Es la suma de las habilidades de una persona, su conocimiento, experiencia, inteligencia, capacidad de juicio, actitud, carácter, y su habilidad para aprender, crecer y desarrollarse.
- **Participación Activa.** Es la participación de aquellas personas que estando afiliadas a una organización colaboran activamente con su acción personal en su desarrollo, sostenimiento y actividades.
- **Estrategia.** Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.
- **Remuneración.** Es el pago que pueda recibir una persona por un trabajo bien realizado. La remuneración se obtiene como parte de un acuerdo previo en el que una persona que actúa como jefe, cliente, o empleador adquiere, compra o reserva los derechos y deberes de una persona a través de un contrato hablado o escrito para que este cumpla con una serie de tareas o finalice la entrega de un producto.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÒGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

La investigación que se desarrolló respondió a la modalidad denominada proyecto factible, la cual es definida por Palella y Martins (2012), como:

Todas las investigaciones que conllevan a diseños o creaciones dirigidas a cubrir una necesidad y basadas en conocimientos anteriores. De allí que el término proyectivo refiere a un proyecto en cuanto a aproximaciones o modelo teórico. El investigador puede llegar a éste mediante vías diferentes, las cuales involucran procesos, enfoques, métodos y técnicas propias (p.94).

El desarrollo del proyecto comprendió las etapas del proyecto factible, facilitando una posible solución que compense las necesidades de la Clínica Los Colorados C.A.

El tipo de investigación es descriptiva, para Sabino (2000, p.54), expresa que: este tipo de estudio no se ocupa de verificar hipótesis, sino de describir hechos a partir de un criterio. Cabe destacar que con este tipo de investigación se trabaja sobre la realidad y caracteriza una interpretación correcta de los hechos.

#### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es de campo no experimental, por consiguiente Arias (2006), explica que la investigación de campo es:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

La misma contribuyó para el soporte en el desarrollo del trabajo, aplicando instrumentos de recolección de datos para prescribir la situación existente. De este modo, gran parte de la información necesaria para la realización del proyecto es recolectada directamente de los trabajadores de la Clínica Los Colorados C.A.

Asimismo de acuerdo a Palella y Martins (2006):

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado a no, para luego analizarlos, por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino se observan las que existen. (p.96)

Es no experimental porque no se manipularon variables. Asimismo es transaccional o trasversal, debido a que se recolectaron datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El nivel que se alcanzó con esta investigación fue proyectivo que en términos de Hurtados (2000, p.48): intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar una propuesta.

De la misma manera añaden los autores que consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica. En relación a la presente investigación, se describe la necesidad de Diseñar un plan estratégico basado en la gerencia humanista para favorecer el talento humano de Clínica Los Colorados C.A.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **Población**

Fuente Icart, Pulpón, Garrido, y Delgado, (2012, p.55), señalan que la población es: “Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar”. En este sentido se entiende, que la

población estará constituida por el personal que labora en la Clínica Los Colorados C.A. Partiendo de este concepto se mostrará la distribución de la población, en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 1: Distribución de la Población**

<b>Departamentos</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Administración	10	10%
Enfermería	30	30%
Medicina	7	7%
Operaciones	24	24%
Recursos Humanos	3	3%
Servicios generales	26	26%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

### **Muestra**

Según Fuente Icart, Pulpón, Garrido, y Delgado, (ob.ci, p.55.), la muestra “Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se pueda generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población”. Para determinar la muestra a considerar en la investigación, se utilizó la siguiente fórmula:

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

### **En Donde:**

n= Tamaño de la Muestra

N= Tamaño de la Población.

**CUADRO N° 2: Datos de Variables y Valores de la Muestra**

Variables	Valor
N	100
<sup>2</sup>	0,09= 9%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

Desarrollo de la fórmula

$$n = \frac{100}{0,0081.(99)+1}$$

$$n = \frac{100}{1,80}$$

$$n = 55$$

El desarrollo de la formula permitió obtener el tamaño de la muestra a considerar en la investigación., siendo cincuenta y cinco (55) el resultado. Los encuestados fueron elegidos de acuerdo a la relación con la investigación, por ende los cargos especificados anteriormente.

### **3.4. Fases de la investigación**

Se presentan detalladamente cada una de las fases metodológicas que se desarrollaran para concretar el proceso de investigación planificado.

#### **3.4.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la Clínica Los Colorados C.A., mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos.**

Para el desarrollo de esta fase fue importante tener en cuenta las personas que se involucraron en el problema, se definió la población objeto de estudio, la cual estuvo conformada por cien (100) trabajadores, Asimismo la muestra se encontró

representada por una cantidad de Cincuenta y cinco (55) trabajadores, aplicando la técnica de observación directa.

Del mismo modo se les aplicó una encuesta en la modalidad de cuestionario, el mismo estuvo conformado por 30 preguntas con tres alternativas de respuestas: NUNCA, A VECES, SIEMPRE. Luego de la aplicación del instrumento se procesaron los datos con ayuda de las herramientas de la estadística descriptiva: tablas de frecuencias porcentualizadas y el diagrama de barras.

#### **3.4.2. Fase II. Determinación la factibilidad del diseño del plan estratégico que favorezca el talento humano de Clínica Los Colorados C.A.**

En esta fase de la investigación se llevó a cabo la propuesta, la cual fue factible operativamente ya que se contó con la disposición de los trabajadores, igualmente se desarrollaron de forma técnica, utilizando herramientas como computadoras, teléfonos, cuestionarios. Asimismo la propuesta se desenvuelve factiblemente económica ya que va a generar costos para la aplicación de la misma.

#### **3.4.3-Fase III. Diseño de un plan estratégico basado en la gerencia humanista para favorecer el talento humano de Clínica Los Colorados C.A.**

Se planteó en esta fase la propuesta de un plan estratégico para una posible solución a la problemática planteada al inicio de esta investigación la cual es causada por la ausencia de un plan estratégico en La Clínica los Colorados, C.A., El mismo se fundamentó en la gerencia humanista la cual permitió enfatizar la condición de los individuos y estará orientada al desarrollo de las virtudes humanas. Se estructuraron de la siguiente forma: introducción, desarrollo de la propuesta, objetivos, justificación, diseño del plan y factibilidad.

### **3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Según Arias (2006, p, 67), se entenderá por técnica “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. La técnica que se utilizó para recolección de la data fue observación directa y la encuesta. La encuesta según

Arias (2006, p.67), la define “como una técnica que pretende obtener información que suministraran un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”. A través de esta técnica se procedió a encuestar a la muestra seleccionada de cincuenta y cinco (55) trabajadores del personal que labora en la Clínica Los Colorados C.A.

De acuerdo a Palella y Martins (2006, p.137), “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y de extraer de ellos información”. El instrumento utilizado fue el cuestionario que según Tamayo y Tamayo (2004, p.310), es “Un instrumento formado por una serie de preguntas que se contesta por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación”.

En relación con este aspecto en el trabajo de investigación, se utilizó un cuestionario con treinta (30) ítems, a través de la escala tipo Likert que calificó el objeto de actitud de los entrevistados en tres (03) categorías correspondiente a: Nunca (N: 0, a veces (AV: 1) o siempre (S:2), con el propósito de obtener la opinión de los trabajadores de personal que labora la Clínica Los Colorados C.A., con el objetivo de diagnosticar la situación que presenta la rotación del personal de dicha clínica antes mencionada.

### **3.6 VÁLIDEZ Y CONFIABILIDAD**

La validez y confiabilidad de los datos constituyen una herramienta muy importante e indispensable que tiene que contener todo instrumento de recolección de datos, ya que va a permitir garantizar la veracidad y objetividad de los resultados alcanzados y así conseguir exitosamente los objetivos que se han planteado en la presente investigación.

En cuanto a la definición de validación de instrumento de recolección de datos, Pérez (2006, p.125), afirma que: la validación se refiere al grado en que un instrumento Realmente mide la variable que pretende medir.

En este sentido, el instrumento estuvo validado por Segredo (2017), Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. El estudio clasifica como una investigación de desarrollo en el área de la organización, eficiencia y calidad de los sistemas y servicios de salud. El proceso de construcción se realizó con la participación de 11 expertos que cumplieron los criterios de inclusión: entre 5 a 10 años de experiencia profesional, docente, investigativa o de dirección en el campo de la salud pública, con buenos resultados en el trabajo y la disposición a participar en el ejercicio. La confección final del instrumento constó de tres momentos:

- Primer momento: se definieron las dimensiones fundamentales y representativas del clima organizacional en salud pública.

- Segundo momento: se identificaron las dimensiones y sus categorías que teóricamente integran la variable objeto de estudio y se establecieron los criterios por categoría para cada dimensión.

- Tercer momento: se redactaron los incisos para el instrumento en forma de afirmaciones; quedaron confeccionados un total de 50 incisos que recorren las dimensiones con sus categorías.

Una vez validado y realizado los ajustes según los resultados obtenidos quedó finalmente confeccionado el instrumento titulado Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo (ECOS-S), el mismo está precedido de un texto explicativo. Las opciones de respuesta fueron establecidas mediante un escalonamiento de Likert de tres pasos.

Asimismo el cuestionario fue estructurado en dos bloques, el primero de datos generales de los sujetos y el segundo de los incisos que dan salida a las variables exploradas. Se trata de un cuestionario, sencillo, de fácil aplicación y cómodas posibilidades de respuesta por parte de los trabajadores y directivos, como la mejor vía para realizar la evaluación del clima organizacional en salud.

En relaciona las dimensiones del clima organizacional con sus categorías y los incisos para cada una de ella, se muestra en la tabla. Igualmente se definió que una vez aplicado el instrumento fuera calificado con una clave creada para este fin, donde

para las respuestas nunca (N): 0, a veces (AV): 1 punto y siempre (S): 2 puntos. La puntuación para cada inciso es de 0 a 2 puntos, como cada categoría tiene un total de cinco incisos la puntuación estuvo comprendida entre 0 y 10 para cada una. A continuación se presenta el cuadro:

**CUADRO N° 3: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN CATEGORÍAS E INCISOS DEL INSTRUMENTO**

Dimensión	Categoría	Inciso
Comportamiento Organizacional	Motivación	10,15,29,35,45
	Comunicación	2,17,22,37,48
	Relaciones Interpersonales y de Trabajo	3,18,23,38,46
Estructura Organizacional	Funcionamiento	6,11,25,30,43
	Condiciones de Trabajo	1,16,21,36,47
	Estímulo al desarrollo organizacional	5,20,31,40,,50
Estilo de Dirección	Liderazgo	7,12,26,32,41
	Participación	4,19,24,39,49
	Solución de Conflicto	9,14,28,34,44
	Trabajo en Equipo	8,13,27,33,42

**Fuente:** Segredo (2017)

**Definición de la Dimensión:**

El autor Abreu (2012, p.126), señala que “en la investigación científica se requieren conceptualizaciones explícitas que no contengan síntomas de ambigüedad y preferiblemente definiciones conceptuales, que señalen atributos esenciales y no se dediquen simplemente a dar ejemplos”.

**Indicadores:** Para Hurtado y Toro (1999, p.76), “son los elementos que señalan la existencia de una categoría o variable”.

**Ítems:** Hurtado y Toro (1999, p.76): son las medidas que le vamos a hacer a los indicadores y suelen constituir las preguntas o reactivos que van a conformar los instrumentos de recolección de datos.

A continuación, se presenta cuadro técnico en el que se visualizan cada uno de los aspectos señalados con anterioridad. Cabe destacar que el instrumento validado por Segredo, de la Escuela Nacional de Salud Pública La Habana, Cuba estuvo construido por 50 incisos, sin embargo, en la aplicación de el instrumento se decidió escoger 30 ítems para una muestra de 55, tomando en cuenta que dicha muestra era una cantidad representativa para el total de preguntas seleccionadas, de igual forma porque estaban relacionadas con el problema de la investigación.

Asimismo, se transcribió información y tabulación a los resultados y se procedió a su interpretación y análisis.

**CUADRO N° 4: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN CATEGORÍAS E INCISOS DEL INSTRUMENTO**

<b>Dimensión</b>	<b>Categoría</b>	<b>Inciso</b>
Comportamiento Organizacional	Motivación	9,18,28
	Comunicación	13,23,30
	Relaciones Interpersonales y de Trabajo	2,14,24
Estructura Organizacional	Funcionamiento	5,19,26
	Condiciones de Trabajo	1,10,29
	Estímulo al desarrollo organizacional	4,12,20
Estilo de Dirección	Liderazgo	6,8,15
	Participación	3,11,25
	Solución de Conflicto	17,22,27
	Trabajo en Equipo	7,16,21

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019). Adaptación de Segredo, (2017)

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal que labora en Clínica Los Colorados C.A. a fines de determinar cómo se encuentra actualmente el clima organizacional de dicha institución.

Parella y Martins (2012), señalan que:

La interpretación de los resultados trata de dar sentido, ofrece aplicación a los logros obtenidos, teniendo en cuenta el marco teórico y los objetivos fijados. En este apartado el autor, con su experiencia y conocimiento, analiza el hallazgo y los compara con los datos de otros autores, si es posible. Deber expresar también en qué medida los resultados avalan o no los objetivos o hipótesis planteadas. (p. 183).

#### **4.1 Análisis de la Observación Directa**

Según Tamayo, (2007, p.193), la observación directa:

“es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Para Méndez (2009):

la observación directa es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.(p.251).

Partiendo de esto, a continuación se detalla un cuadro con la información recopilada a través de la observación directa, en donde indica la situación observada, y tres alternativas: Bueno, Regular, Deficiente, marcadas con una X considerando cada estado observado.

**CUADRO N° 5: OBSERVACION DIRECTA**

<b>Situación a Observar</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
<b>Conocimiento de la información y de los procesos de la institución</b>		<b>X</b>	
<b>Interacción entre el trabajador y el cliente</b>	<b>X</b>		
<b>Iniciativa en los trabajadores</b>			<b>X</b>
<b>Armonía en el ambiente de trabajo</b>		<b>X</b>	
<b>Comunicación entre jefe y trabajador</b>		<b>X</b>	
<b>Condiciones físicas de la empresa</b>		<b>X</b>	
<b>Reconocimiento del Buen Desempeño</b>			<b>X</b>
<b>Cumplimiento del Horario de trabajo</b>			<b>X</b>

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

La observación directa aplicada a los trabajadores de La Clínica los Colorados, CA. Indicó que el personal presenta deficiencia en lo que respecta la iniciativa y el desempeño de los trabajadores provocando así la falta de motivación y falta de compromiso con la organización, además de eso se pudo observar que existe regularidad tanto en las condiciones físicas como en las relaciones interpersonales entre todos sus miembros, también se pudo notar que existe deficiencia en cuanto al cumplimiento del horario laboral, en este caso la problemática se enfoca en el clima organizacional.

Seguidamente se aplicó un cuestionario de treinta (30) preguntas, el mismo fue estructurado por tres (03) alternativas (N: NUNCA, AV: A VECES, S: SIEMPRE), una vez aplicado el instrumento se realizó la tabulación de los datos mediante tablas para obtener la frecuencia y el porcentaje de respuestas en cada ítems (del 1 al 30), tomando en cuenta que se agrupo tres ítem por cada tabla, es decir, que el total de

estas fueron 10, debido a que por cada 3 preguntas del cuestionario estas guardaban relación con el mismo indicador, además de eso, se realizaron gráficos en forma de barras para expresar los porcentajes arrojados, seguido de la interpretación y análisis por cada una de las respuestas.

De igual forma, la técnica de recolección y análisis de los datos como la observación directa, fue de vital apoyo en el desarrollo de la investigación, la cual pretende atender y orientar una de las problemáticas que se evidencian en la empresa seleccionada a tales fines.

Sin duda alguna el diagnóstico constituye el principal elemento para la realización de una investigación pues sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación.

## RESULTADOS DE INSTRUMENTO

**Ítems N°9.** ¿Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal?

**Ítems N°18.** ¿En la institución las personas que trabajan bien reciben reconocimiento?

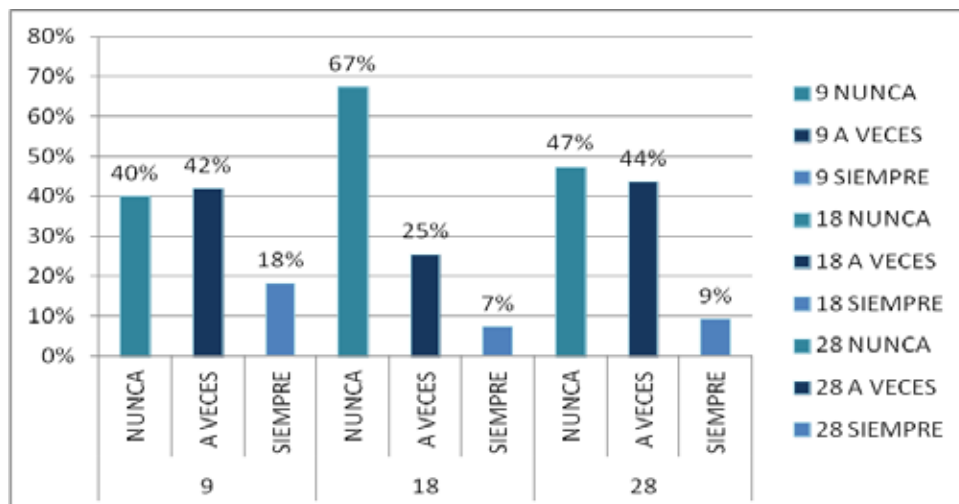
**Ítems N°28.** ¿Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran?

**CUADRO N° 6: MOTIVACIÓN**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Motivación</b>	9	NUNCA	22	40%
		A VECES	23	42%
		SIEMPRE	10	18%
	18	NUNCA	37	67%
		A VECES	14	25%
		SIEMPRE	4	7%
	28	NUNCA	26	47%
		A VECES	24	44%
		SIEMPRE	5	9%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro. 1 MOTIVACION**



**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

### ***Análisis:***

Los resultados obtenidos muestran en el ítem Nro 9, que el 40% de los encuestados, opinan que nunca se sienten incentivados, sin embargo, el 42% considera que a veces existe tal motivación, por lo que se evidencia que existe cierta debilidad puesto que no son tomados en cuenta y no son tratados como tal, por otro lado el 67% de los consultados manifiestan que nunca reciben reconocimientos por su buen desempeño, es decir, que los empleados tienen una latente necesidad de ser reconocidos por el esfuerzo que realizan, por esto el trabajador no sabe si su trabajo es suficiente o no, trayendo como consecuencia que los mismos no sientan orgullo de pertenencia, tal como lo demuestra el 47% de los encuestados, los cuales consideran que no se identifican con lo que hacen, no se identifican con la empresa.

Cabe destacar que es en la motivación del trabajador donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día, su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Según Robbins, (1999), define:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (p.17)

**Ítems N°13.** ¿La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores?

**Ítems N°23.** ¿La Información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida?

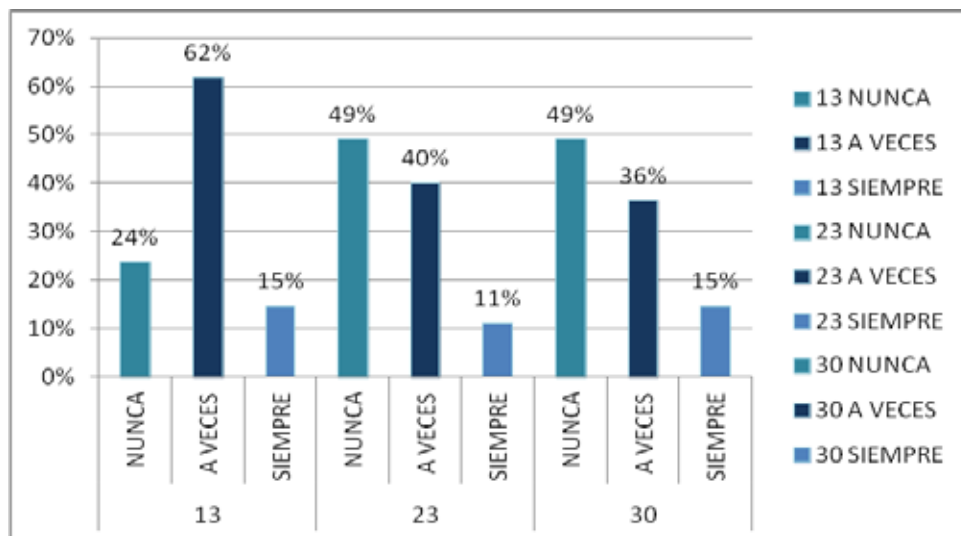
**Ítems N°30.** ¿La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo?

**CUADRO N° 7: COMUNICACIÓN**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Comunicación	13	NUNCA	13	24%
		A VECES	34	62%
		SIEMPRE	8	15%
	23	NUNCA	27	49%
		A VECES	22	40%
		SIEMPRE	6	11%
	30	NUNCA	27	49%
		A VECES	20	36%
		SIEMPRE	8	15%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro. 2 COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Análisis:**

En los gráficos presentes muestra como el 62% de la población manifiesta que la información requerida nunca llega de forma clara para ninguno de los niveles jerárquicos y trabajadores, además de eso, el 49% opinan que las noticias o informe para las actividades a cumplir nunca fluye rápidamente, es por esto, que nunca se recibe oportunamente para llevar a cabo sus tareas tal como lo demuestra el resultado del ítem Nro 30 con un 49% , Por lo que evidentemente se puede notar que hay fallas en la comunicación y es importante para la Clínica los Colorados el contacto entre los trabajadores y sus líderes debido a que así agiliza todos los procedimientos laborales, permite informar las ideas, los objetivos y abre los canales adecuados para las nuevas técnicas por igual.

Una comunicación adecuada permite que toda la organización funcione como una máquina bien aceiteada, todos los elementos hacia un objetivo común y con pleno conocimiento de su entorno.

DeFleur, (1993), Afirma que:

La comunicación humana es un proceso durante el que fuentes individuales inician mensajes usando signos convencionales, signos no verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que otro proceso similar o paralelo de comprensión se construye por la parte o partes receptoras a las que se dirige el mensaje. (p.10)

**Ítems N°2.** ¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales?

**Ítems N°14.** ¿El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es interés de la institución?

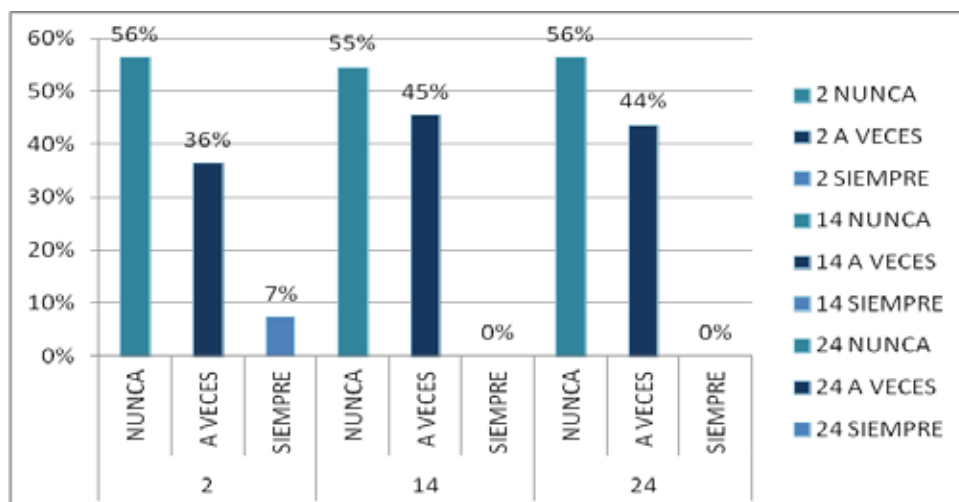
**Ítems N°24.** ¿La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes, y relaciones de las personas dentro de la organización?

**CUADRO N°8: RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Relaciones Interpersonales y de Trabajo</b>	2	NUNCA	31	56%
		A VECES	20	36%
		SIEMPRE	4	7%
	14	NUNCA	30	55%
		A VECES	25	45%
		SIEMPRE	0	0%
	24	NUNCA	31	56%
		A VECES	24	44%
		SIEMPRE	0	0%

Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro.3 Relaciones Interpersonales y de Trabajo**



Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

***Análisis:***

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó en el ítem Nro 2 que el 56% de los encuestados respondieron que nunca son cordiales las relaciones entre líder y trabajador, por otra parte, el 55% considera que la organización no muestra interés por mantener un buen ambiente laboral, a pesar de ello el 45% manifiesta que a veces no sucede de esta manera, tomando en cuenta la opinión de la mayor parte de los consultados, evidentemente existe dificultad en cuanto a la relación de los mismos con los niveles jerárquicos y los miembros del equipo.

Es de suma importancia tener en cuenta que una relación inadecuada con un jefe produce tal efecto en el rendimiento laboral de un trabajador y en el nivel de felicidad de la persona, que esta es una de las principales razones por las que se renuncia a un puesto de trabajo.

Al respecto López, (2006, p.56) indica que: “En el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, celos, roces; unos verbales, en el contexto entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal”

**Ítems N°5.** ¿Los trabajadores conocen la misión de la institución?

**Ítems N°19.** ¿Existe una asignación justa de tareas según el contenido de trabajo que corresponde desarrollar dentro de la organización?

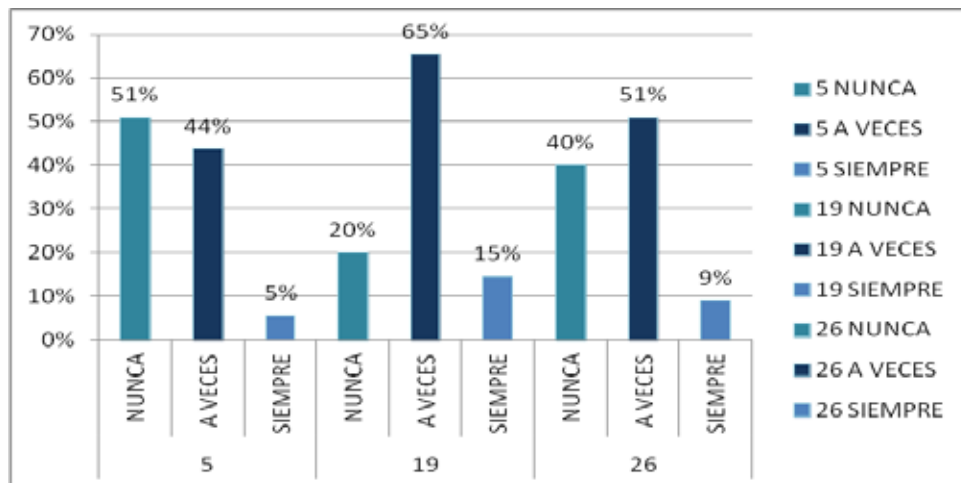
**Ítems N°26.** ¿Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laboral de forma regular?

**CUADRO N° 9: FUNCIONAMIENTO**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Funcionamiento</b>	5	NUNCA	28	51%
		A VECES	24	44%
		SIEMPRE	3	5%
	19	NUNCA	11	20%
		A VECES	36	65%
		SIEMPRE	8	15%
	26	NUNCA	22	40%
		A VECES	28	51%
		SIEMPRE	5	9%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro.4 FUNCIONAMIENTO**



**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

***Análisis:***

Ante la interrogante se obtuvo con el 51% de los encuestados partiendo del ítem Nro 5 que la respuesta fue nunca, no obstante, el 44% opina a veces, es decir se observa que gran parte de los trabajadores no tienen el conocimiento sobre la misión de la institución, y es necesario que los trabajadores sepan hacia donde deben dirigir los esfuerzos para lograr que, en el futuro, se obtengan los distintos propósitos que se ha planteado la organización con el objeto de garantizar su crecimiento y expansión en el tiempo.

Por otra parte, se evidenció con un 65% que a veces las tareas asignadas son justas, a pesar de ello, en ocasiones al trabajador le corresponde realizar el trabajo de otro, debido a la ausencia de personal en el área, recargándolo así de trabajo.

Asimismo los resultados arrojaron con un 40% que nunca cumplen con el horario establecido por la organización, en cambio el 51% considera que a veces no sucede de esta manera, por lo que se puede notar que existe incumplimiento de forma regular en cuanto al horario laboral, es probable que no existan controles exhaustivos de asistencia.

**Ítems N°1.** ¿El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable?

**Ítems N°10.** ¿Las condiciones físicas de trabajo son buenas?

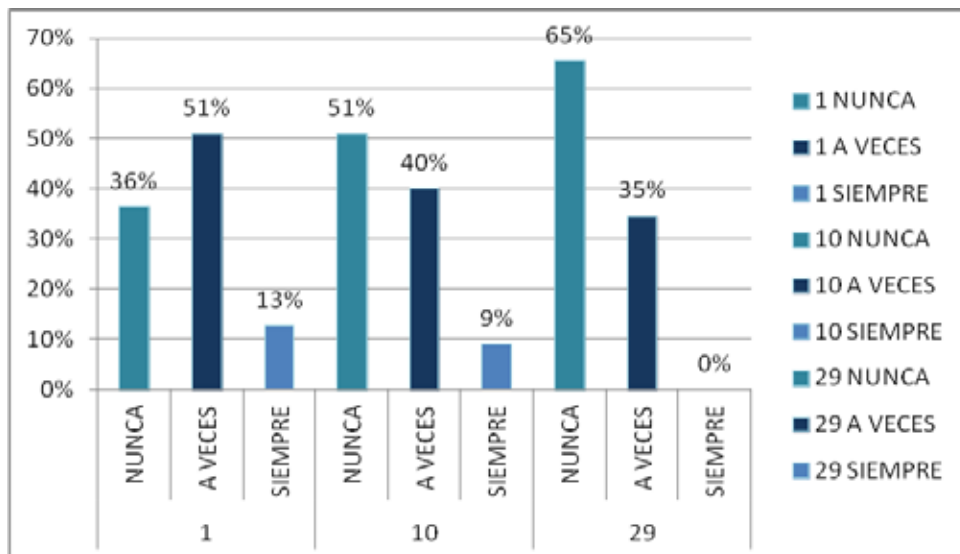
**Ítems N°29.** ¿Existe satisfacción con el ambiente físico en el que se trabaja en la institución?

**CUADRO N°10: CONDICIONES DE TRABAJO**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Condiciones de Trabajo</b>	1	NUNCA	20	36%
		A VECES	28	51%
		SIEMPRE	7	13%
	10	NUNCA	28	51%
		A VECES	22	40%
		SIEMPRE	5	9%
	29	NUNCA	36	65%
		A VECES	19	35%
		SIEMPRE	0	0%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro.5 CONDICIONES DE TRABAJO**



**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

### ***Análisis:***

Se pudo visualizar que el 36% de los trabajadores encuestados, contestaron que el ambiente laboral nunca es agradable, mientras que el 51% opina que a veces lo es, esto podría definir que existe cierta debilidad, y para el éxito empresarial uno de los componentes básicos es precisamente un ambiente de trabajo positivo que sea acorde con los gustos de los trabajadores, para que estén cómodos y den lo mejor de sí mismo para el bien de la organización. Tener trabajadores felices, hace que estos se esmeren por la organización en la que trabajan y por ende realicen mejor sus funciones.

Con respecto a las condiciones físicas de trabajo, según los resultados obtenidos con el 51% manifiestan que nunca son buenas, sin embargo, otra cantidad de los consultados con el 40% opinan que a veces están en buen estado. Por ende, es evidente que no existe satisfacción en el ambiente en el cual trabajan, puesto que así lo demuestra los resultados obtenidos en el ítem Nro 29 con un 65%.

Cabe destacar que el lugar o espacio de trabajo influye en el desempeño, es decir, la satisfacción con el lugar de trabajo se correlaciona directamente con el compromiso del personal. Esto significa que los empleados más satisfechos con su trabajo son también aquellos que mejor se sienten en su ambiente físico, porque un colaborador comprometido con el lugar en el que trabaja es más eficiente, de hecho, siempre está dispuesto a apoyar a sus compañeros y tiene más posibilidades de permanecer en la compañía

**Ítems N°4.** ¿Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma?

**Ítems N°12.** ¿En la institución se le da atención al desarrollo de los equipos humanos?

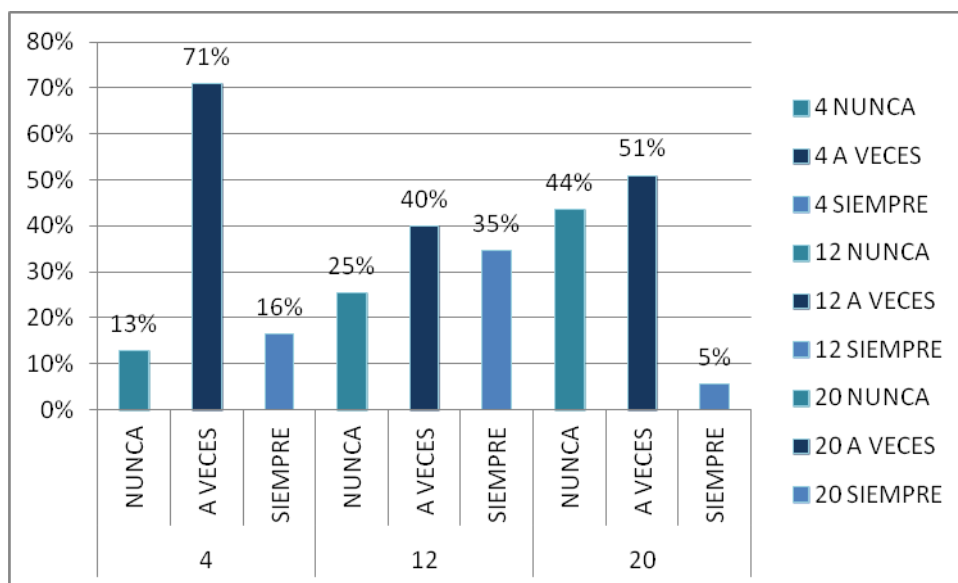
**Ítems N°20.** ¿En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores?

**CUADRO N°11: ESTIMULO AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Estímulo al Desarrollo Organizacional</b>	4	NUNCA	7	13%
		A VECES	39	71%
		SIEMPRE	9	16%
	12	NUNCA	14	25%
		A VECES	22	40%
		SIEMPRE	19	35%
	20	NUNCA	24	44%
		A VECES	28	51%
		SIEMPRE	3	5%

Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro.6 Estímulo al Desarrollo Organizacional**



Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

### ***Análisis:***

Los gráficos presentes muestran, como el 71% consideran que a veces los cambios en la organización se dan de una forma dependiente, es decir, cuando surge la necesidad y no porque precisamente cuenten con un plan estratégico que anticipe tal cambio. Por otro lado, el 40% opina que nunca se le da estímulo al desarrollo organizacional, a pesar de ello el 35% opina lo contrario. Ahora bien, tomando el cuenta el resultado mayor es evidente que los encuestados desearían que la organización no solo le ofrezca oportunidades de crecimiento sino que también les ofrezca las herramientas para determinar en qué carrera deben desarrollarse.

Así como también tengan en cuenta las opciones más creativas de los trabajadores cuando de resolver problemas y conflictos se trate, es lo que se evidencia en el ítem Nro 20 con un 44% en donde los encuestados consideran que nunca sus ideas son consideradas importantes, a pesar de ello el 51% manifiesta que a veces su líder le permite en ocasiones presentar sus propuestas desde sus puntos de vista.

Es importante que la organización deba recurrir a desarrollar a sus talentos, así estos se sentirán motivados por las oportunidades que se les ofrezca y así fortalecer el compromiso para ocupar cargos estratégicos que ayude a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Burke y Hornstein (1971), definen el Desarrollo Organizacional como:

un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. (p.65)

**Ítems N°6.** ¿Existe preocupación porque se entienda el trabajo bien a realizar?

**ÍtemsN°8.** ¿Cuándo aparece un problema determinado se sabe quién debe resolverlo?

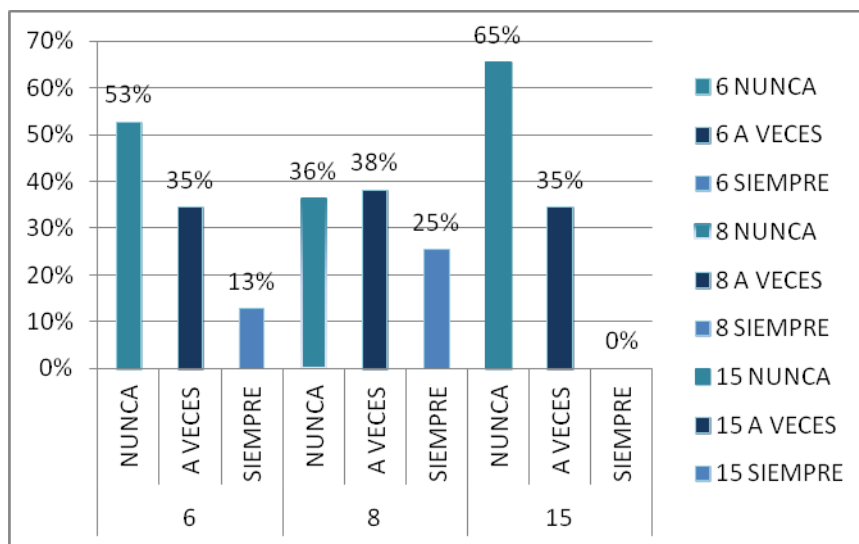
**Ítems N°15.** ¿Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo?

**CUADRO N°12: LIDERAZGO**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Liderazgo	6	NUNCA	29	53%
		A VECES	19	35%
		SIEMPRE	7	13%
	8	NUNCA	20	36%
		A VECES	21	38%
		SIEMPRE	14	25%
	15	NUNCA	36	65%
		A VECES	19	35%
		SIEMPRE	0	0%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro.7 LIDERAZGO**



**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

### *Análisis:*

Según los resultados demuestran que el 53% opinó nunca, mientras que el 35% considera la alternativa a veces, y de acuerdo al mayor resultado obtenido destaca una gran cantidad de trabajadores que nunca sienten preocupación por realizar bien sus tareas, es decir, que probablemente sus líderes no los inspiren. Esto podría traer como consecuencia la falta de compromiso y desinterés cuando se presente un problema determinado, tal como lo reflejan los resultados del ítem Nro 8, en donde un 36% considera que nunca saben quién debe resolver tales problemas y un 38% opina que a veces no sucede de esta manera, sin embargo, es evidente que ignoran el hecho de saber quién debe resolver los diferentes conflictos que se presentan.

Por otro lado, se puede observar con un 65% de los consultados opinan que nunca existe preocupación en mantenerlos actualizados técnicamente para realizar sus labores de manera acorde con las exigencias que puedan presentarse. Debe mencionarse, que la capacitación es un factor que contribuye a generar calidad de vida laboral en las personas, por eso hoy muchas organizaciones deberán contar con programas de capacitación como incentivo al buen desempeño de sus empleados ya que ello les permite tener un proceso de formación continuo e integral que propicia no solo la actualización de conocimientos sino que desarrolla habilidades y actitudes que mejoran el desempeño de las personas.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), definen el liderazgo como:

Una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. (Pág.308)

**Ítems N°3.** ¿Cuándo hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente?

**ÍtemsN11.** ¿Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos?

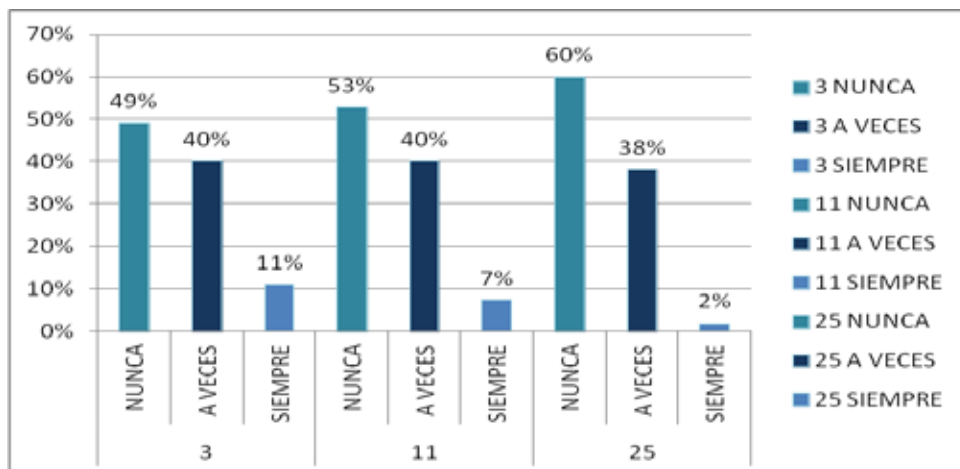
**Ítems N°25.** ¿En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores?

**CUADRO N°13: PARTICIPACIÓN**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Participación</b>	3	NUNCA	27	49%
		A VECES	22	40%
		SIEMPRE	6	11%
	11	NUNCA	29	53%
		A VECES	22	40%
		SIEMPRE	4	7%
	25	NUNCA	33	60%
		A VECES	21	38%
		SIEMPRE	1	2%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro.8 PARTICIPACIÓN**



**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

***Análisis:***

Los resultados reflejan que el 49% de la población opinan nunca, mientras que el 40% argumenta que a veces existe colaboración entre todos los trabajadores, sin embargo, es totalmente notorio que el apoyo se da de forma regular, por lo que se considera que la organización debe seguir una estrategia en la que se promueva la participación, esto no implica que se deleguen todos los problemas a los empleados, o por el contrario los problemas sin importancia, sino la intervención activa de todo el talento humano a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

Por lo tanto, tal estrategia de participación debe ser aplicada también para todos los niveles jerárquicos, debido a que según el resultado arrojado en el ítem Nro 11 con el 53% los encuestados opinan que nunca se da tal participación entre ellos, así mismo se puede observar con un 60% que nunca se tiene el apoyo para la toma de decisiones.

Por ende, se debe valorar el talento humano que se tiene, fomentando la participación del trabajador y promocionando sus habilidades, destrezas y conocimientos de acuerdo a la función que cumpla dentro de la empresa.

**Ítems N°17.** ¿Cuándo existe un problema todos se interesan por resolverlo?

**ÍtemsN22.** ¿Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas?

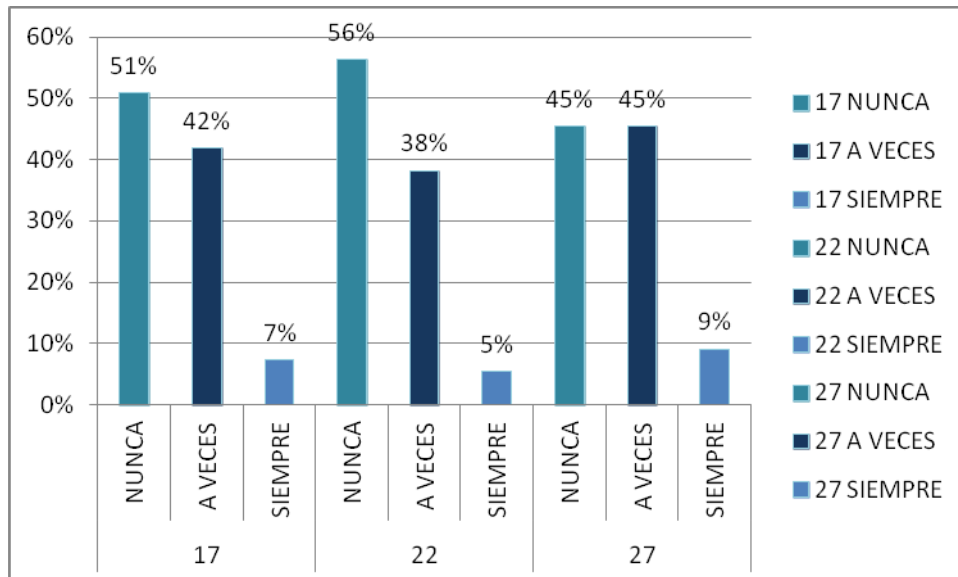
**Ítems N°27.** ¿Cuándo se analiza un problema los miembros de la institución adoptan posiciones sinceras?

**CUADRO N° 14: SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Solución de Conflictos</b>	17	NUNCA	28	51%
		A VECES	23	42%
		SIEMPRE	4	7%
	22	NUNCA	31	56%
		A VECES	21	38%
		SIEMPRE	3	5%
	27	NUNCA	25	45%
		A VECES	25	45%
		SIEMPRE	5	9%

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro 9 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**



**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

### ***Análisis:***

Se denomina solución de conflictos o resolución de conflictos al conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta, a un conflicto, problema o malentendido que existe entre dos o más personas e incluso, personal.

Según los resultados demuestran que el 51% de los encuestados consideran que nunca los miembros del equipo se preocupan por promover la cooperación y reducir los conflictos, Sin embargo, el resto de la muestra con un 42% manifiesta que a veces se da. Por lo tanto, se observa de acuerdo a estos resultados, existe poco esfuerzo por parte del colectivo para la solución de las dificultades que se presentan en la organización, quizá esto se debe a que no toman en cuenta la opinión del trabajador para buscar una posible solución al problema, tal como lo refleja el ítem Nro 22 con un 56% en donde argumentan que nunca se estimula la participación de las personas para encontrar posibles soluciones, logrando así que los miembros de la institución no adopten posiciones sinceras, así lo expresa el resultado del ítem Nro 27.

Estas diferencias comúnmente pueden encontrarse por conductas de miembros del equipo, por la desmotivación, falta de comunicación, por ende, la solución de conflictos es una tarea que se debe desarrollar a tiempo para solventar la situación lo más pronto y de la mejor manera posible.

Ítems N°7. ¿Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al colectivo?

Ítems N° 16. ¿El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente?

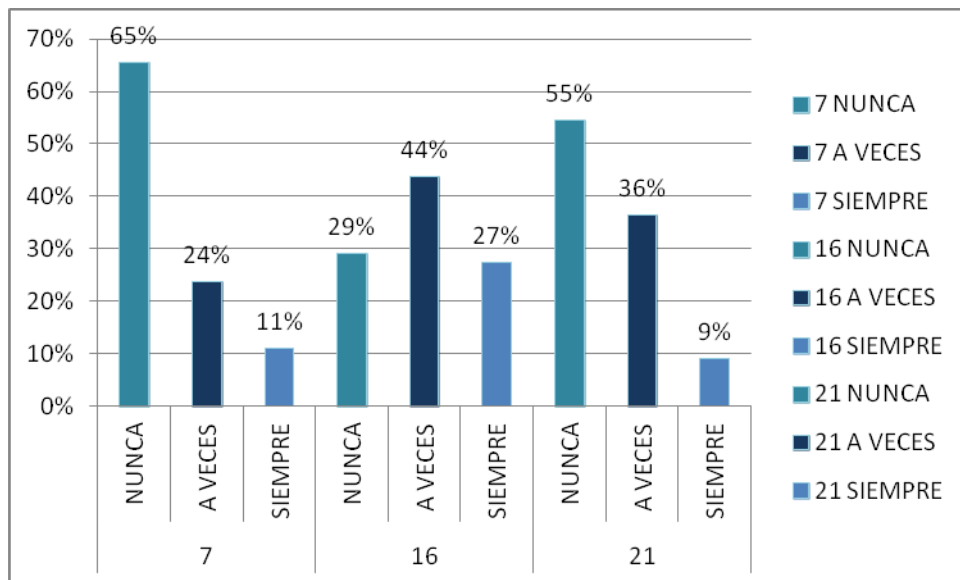
Ítems N°21. ¿Los resultados alcanzados en la institución son frutos del trabajo de todos?

**CUADRO N° 15: TRABAJO EN EQUIPO**

Categoría	Ítem	Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Trabajo en Equipo</b>	7	NUNCA	36	65%
		A VECES	13	24%
		SIEMPRE	6	11%
	16	NUNCA	16	29%
		A VECES	24	44%
		SIEMPRE	15	27%
	21	NUNCA	30	55%
		A VECES	20	36%
		SIEMPRE	5	9%

Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

**Gráfico. Nro 10 TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

### ***Análisis:***

Por consiguiente, los resultados obtenidos muestran que el 65% del personal encuestado opinó que nunca se le solicitan ideas y/o propuestas, partiendo de estos resultados, es probable que en la organización no se trabaja en equipo, esto significa que los esfuerzos que realizan las personas son de tipo individual la colaboración es escasa y los demás son competidores, cuando esto sucede en su etapa crítica, las personas se dedicarán a opacar a los demás integrantes del equipo en lugar de ayudarlos.

Además de eso, se observó que el 44% de los consultados manifiestan que a veces el jefe es exigente para que el trabajo se ejecute correctamente, por lo que se considera importante debido a que si una persona se siente parte de un equipo, es más probable que sea leal a la empresa, esto disminuye la rotación de personal y aumenta la motivación, sin embargo, difiere mucho debido a que el 55% opina que los objetivos alcanzados nunca son producto por la participación de todos los miembros del equipo.

Según Gómez y Acosta (2003), Indica:

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. (p.135)

## **4.2. Discusión De Resultados**

Para poder analizar los factores que afectan el clima organizacional dentro de la Clínica Los Colorados, se procedió a conocer la opinión de los trabajadores. Los factores que se analizaron fueron: motivación, comunicación, relaciones interpersonales, funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional, liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo. En donde, un porcentaje alto representaba percepciones u opiniones definidas por los criterios de Nunca, A veces y Siempre en la escala de Linker.

Así pues, se pudo identificar que el ambiente de trabajo que se respira o percibe en la organización, para el 36% de la muestra nunca es agradable, mientras que el 65% de los consultados señalaron que no hay satisfacción con el ambiente físico donde trabajan, acá existe claramente la evidencia de que hay factores que inciden en las condiciones de trabajo de La Clínica Los Colorados C.A.

Por otro lado, 56% de los participantes de este cuestionario señalan que las relaciones entre los jefes y subordinados no son cordiales, cifra similar al 55% quienes indicaron que dichas relaciones de carácter interpersonal, no son interés del comité directivo de la organización, es así, como impacta sobre los trabajadores, que postura representa la empresa antes tales debilidades.

Ahora bien, en cuanto a comunicación dentro de la organización se refiere, se evidencian deficiencias en la información, la cual a veces llega de forma clara a sus usuarios finales según el 62% de los consultados, al igual que la misma que es requerida para que el cumplimiento de las actividades o funciones fluya de forma rápida, así como también sucede cuando dicha información la suministra un tercero, resulta que nunca ocurre, según el 49% de la muestra, la comunicación como herramienta fundamental de operatividad organizacional, presenta fallas muy evidentes.

Además, la consulta en cuanto a criterios inherentes al liderazgo señaló según el 53% de la muestra, que nunca se evidencia preocupación a causa de las labores a

realizar, así como señalan la falta de preocupación por mantener actualizado desde el punto de vista técnico al personal subordinado, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio prestado, por lo señalado acá, se determinan oportunidades para la mejora al personal que se encarga de la dirección en las distintas áreas que operan en la organización,(departamentos).

En cuanto a la motivación, se evidencia que el 82% de los consultados indican que nunca o tan solo a veces, el trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y como tal recibe su trato, mientras que un total del 67% señalan que nunca reciben reconocimientos por sus buenas labores, al contrario de un 7% que si lo recibe; ambos factores que parecen muy pequeños y que no posee gran importancia, inciden de forma directa en la motivación de los miembros que constituyen la organización.

En un mismo orden de ideas, se presentan consultas relacionadas al funcionamiento cotidiano de la empresa, donde el 51% de los participantes objeto del presente estudio, desconocen la misión de la misma, así como también se presenta el 65 % de aquellos que indican que solo a veces existe una asignación justa de tareas o actividades laborales que corresponden a su proceso social de trabajo, y en cuanto al horario laboral, señala el 51% que a veces se cumple, mientras que el 40% indica que nunca, esto refleja, que estructuralmente hay debilidades que se originan desde los trabajadores que la conforman y esto incide en el desempeño estipulado por la visión de la organización.

Así mismo, se evidencian como el 89% de los consultados señalan que cuando hay un nuevo reto para la organización, a veces o nunca participan todas las áreas de forma activa, así como el 93% de la muestra indicó, que nunca o solo a veces participan la totalidad de los niveles jerárquicos que constituyen la organización, mientras que solo un consultado, que representa el 2% de la muestra señaló en oposición al resto, que en el proceso para la toma de decisiones, participa activamente todo el equipo, es acá, donde se evidencia que la participación dentro de La Clínica

Los Colorados, C.A. está integrada en pocas oportunidades y por tan solo algunos miembros.

En cuanto a la solución de conflictos dentro de la organización, determino el 93% de la muestra seleccionada, que nunca o solo a veces, existe el completo interés de todos sus miembros en solucionarlo, por otra parte indicó el 56% de los consultados que nunca se estimula la participación de los miembros para que existan soluciones o caminos que sean creativos además de viables, esto refleja, que las polémicas o debilidades en la empresa no constituyen una prioridad o forma de preocupación principal por parte de la directiva organizacional.

Sin duda un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente, por muy bien que le paguen al trabajador un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un líder autócrata, minimizará sus ganas de trabajar y su entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Introducción**

Una vez cumplido con las estipulaciones requeridas en el capítulo IV, donde se detallaron, ordenaron, tabularon y analizaron los resultados a través de la conformación de tablas y gráficos contentivos de la información recolectada mediante la aplicación del cuestionario a los cincuenta y cinco (55) trabajadores que constituyeron la muestra del estudio, se procedió a desarrollar la acción propuesta para la solución a la problemática planteada al inicio de esta investigación, la cual se ve orientada o determinada por el objetivo general de la misma, el cual es Proponer un plan estratégico como alternativa para talento humano basado en la gerencia humanista de Clínica Los Colorados C.A

Partiendo de lo que es la psicología positiva, se ha comprobado que cuando un individuo cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo cual impactará positivamente en su productividad, esto significa, que las empresa aumentan cuando deciden medir su felicidad, y pues de eso se trata el enfoque de la gerencia humanista, en velar por el bienestar de las personas, el crecimiento personal, un ambiente agradable de trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Este nuevo modelo se inspira en la premisa de que el alma y el corazón de las organizaciones son los seres humanos, lo que quiere decir que es de vital importancia que los trabajadores se sientan felices y motivados a la hora de desarrollar cualquier actividad, para así aumentar su desempeño y productividad.

Sin embargo, se pudo encontrar a través de la aplicación del instrumento que la mayoría de los trabajadores de Clínica los Colorados, no se sienten felices o motivados al realizar sus actividades diarias dentro de la organización, además, en

muchas ocasiones, los trabajadores confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales no son cordiales, y falta de un buen líder que los inspire. Lo cual trae como consecuencia un trabajador frustrado e insatisfecho. Así pues, es necesario que Clínica los Colorados invierta en mejorar la motivación del capital humano.

Ahora bien, el fin que se pretende con la siguiente propuesta es contribuir con la empresa Clínica los Colorados C, A para direccionar su recurso humano hacia actividades de mayor importancia para de esta manera lograr tanto el bienestar como la satisfacción de los trabajadores, haciendo énfasis en el reconocimiento, así como el potencial intelectual, política de motivación, mejoramiento de condiciones de trabajo, entre otros.

## **5.2 Desarrollo de la Propuesta**

A tales fines, se elabora un plan estratégico para lograr mejorar el ambiente de trabajo en Clínica los Colorados, esto con el fin de conservar al personal que hace vida en dicha organización, puesto que su principal problema es la ausencia de un plan estratégico que ha tenido como consecuencia un clima organización no saludable y por ende rotación de talento humano. El documento a elaborar, contiene todas las técnicas a emplear, la ejecución de cada actividad, y las soluciones que aportaría dicha propuesta la cual estará fundamentada en la gerencia humanista en donde se espera romper un poco con la gerencia tradicional.

## **5.3 Objetivos de la Propuesta**

### **5.3.1 Objetivo General**

Establecer una serie de estrategias enfocadas en la gerencia humanista, que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio en la Clínica Los Colorados para el buen desempeño de sus actividades.

### **5.3.2 Objetivos Específicos**

- Contribuir al mejoramiento de los factores que presentaron resultados negativos en el clima laboral, según el diagnóstico realizado.
- Fortalecer los factores que presentaron resultados positivos en el clima laboral según el diagnóstico realizado.
- Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la realización de las actividades laborales de la Clínica.

### **5.4 Justificación de la Propuesta**

En la actualidad las organizaciones se han caracterizado por ser más competitiva, por lo que el recurso humano necesita estar satisfecho en su ambiente laboral. De allí, la importancia de fortalecer la calidad de vida laboral mediante la implementación de un plan estratégico destinados al mejoramiento de las relaciones interpersonal, a elevar el nivel de motivación, entornos de trabajo saludables, interesantes y participativos.

En este sentido, esta propuesta permitirá a la empresa Clínica los Colorados C.A., la forma de ayudar a la organización ante la necesidad de contar con una estrategia basada en la gerencia humanista, con el fin de que los trabajadores tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos, una mayor productividad, mejor eficiencia, una alta creatividad, mayor responsabilidad, y un alto compromiso por parte de los mismos, en pocas palabras que la propuesta se convierta en un ganar/ganar.


### **5.5 Estrategias Para Mejorar El Clima Organizacional De La Clínica los Colorados.**

El plan estratégico que se propone para contribuir a la formación de un clima organizacional satisfactorio en la empresa, es realista y congruente al diagnóstico

realizado. En este sentido el plan servirá como un instrumento que guiará a los gerentes a mantener un clima laboral agradable. El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional. Dichas estrategias permitirán a la Clínica los Colorados contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la empresa. Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción y compromiso por parte de los empleados.

Por lo tanto es sumamente importante que la institución aplique este plan estratégico puesto que ayudará a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales, además contribuirá a que los líderes de la organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Por último, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde quiere ir y se comprometa con ese destino.

Así pues, la propuesta estará dirigida a todo el personal de la Clínica Los Colorados y se desarrollará en (4) fases, partiendo de las dimensiones que arrojaron altos porcentajes las cuales fueron, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, a través de (11) tablas donde se describe las actividades, ejecución de la misma y los responsables, así como también el tiempo en el que se empleara dicha propuesta, es importante señalar que por cada tabla se propone o se elaboró dos tipos de estrategias, para un total de (11).


 <p><b>CLÍNICA LOS COLORADOS</b> EL LADO HUMANO DE LA SALUD</p>	<p><b>Diseño del Plan Estratégico.</b> <b>Fase 1 Motivación</b></p> <p><b>Estrategia 1 Aumentar Las Emociones Positivas</b></p>	<p>Tiempo: a partir del presente año 2019</p>
<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Ejecución</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>
<p><b>1. Diseñar habladores con frases motivacionales.</b></p> <p><b>2. Practicar el sentido del humor.</b></p>	<p>Se le propone a los líderes de cada dpto., invitar todos los lunes a los miembros de su equipo elaborar habladores con mensajes reflexivos, en donde pongan a prueba su creatividad, y las ganas con las que llegan a trabajar, tomando en cuenta que el diseño más original y emotivo será colocado en la cartelera informativa, esto con el fin de que genere una competencia sana entre ellos, pues esto los impulsara a hacerlo cada vez mejor para que también resulte ganador, lo cual impactaría positivamente en su creatividad y en sus esfuerzos.</p> <p>Se le plantea a los líderes seleccionar al azar a un trabajador de cualquier dpto., este tendrá una (01) semana para llevar a cabo una dinámica diseñada por el mismo, la cual será aplicada en plena jornada laboral, es decir, que habrá una breve interrupción en sus actividades, el objetivo principal de tal dinámica es la integración y liberación de estrés, lo cual ayudaría mucho con el estado de ánimo que posea la persona en ese momento, además de eso provocaría un efecto positivo para aquel próximo trabajador que escojan, ya que buscara la manera de hacerlo mejor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes</li> <li>• RRHH</li> <li>• Empleados</li>   <li>• Líderes</li> <li>• Empleados</li> </ul>

Fuente: Freitez, Sánchez (2019) *Continuación...*








 <p><b>CLÍNICA LOS COLORADOS</b> EL LADO HUMANO DE LA SALUD</p>	<p><b>Fase 1 Motivación</b></p> <p><b>Estrategia 5 Beneficios Socioeconómicos</b></p>	<p>Tiempo: A partir del presente año 2019</p>
<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Ejecución</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>
<p><b>1. Asignación de transporte privado.</b></p> <p><b>2. Bonificación por productividad</b></p>	<p>Se le propone al gerente general y equipo de RRHH asignarle transporte privado a todo el personal de la clínica los colorados esto sin duda sería un excelente beneficio no solo para ellos sino para la empresa, el mismo impactaría positivamente en su bienestar, puesto que les brindara comodidad y evitara estrés al trabajador en su trayecto, además seguridad en el viaje ahorro de tiempo en espera y traslado. es por ello que el transporte para empleados se convierte en una prioridad de las compañías actuales.</p> <p>Se Propone al Dpto. de RRHH implementar bonificaciones a aquel trabajador que mejor haya obtenido productividad en el mes, en el caso de los médicos tomar en cuenta la cantidad de pacientes que atienden en el mes y el que más haya atendido se gana su bonificación en el caso del resto de los empleados aquel trabajador que haya alcanzado todos los objetivos en el mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· RRHH</li> <li>· Gerentes</li> <li>· Empleados</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>· RRHH</li> <li>· Empleados</li> </ul>


**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

 <p><b>CLÍNICA LOS COLORADOS</b> EL LADO HUMANO DE LA SALUD</p>	<p><b>Fase 2 Liderazgo</b></p> <p><b>Estrategia 6 Fomentar el liderazgo</b></p>	<p>Tiempo: A partir del presente año 2019</p>
<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Ejecución</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>
<p><b>1. Capacitación a Los Líderes</b></p> <p><b>2. Dar y recibir Retroalimentación</b></p>	<p>Brindar una capacitación trimestral a los gerentes sobre liderazgo. Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los trabajadores, sobre motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Dictadas por facilitadores en la materia, con el fin de que los líderes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de trabajadores.</p> <p>El Dpto. de RRHH conjuntamente con los líderes de Dptos., deberán realizar una (01) Reunión mensual con los trabajadores y recordarle cual es la Misión, Visión, Valores, Políticas y Objetivos de la organización, y al final de dicha reunión cada trabajador dará una sugerencia u opinión de lo que esperan de la organización y de sus líderes en particular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RRHH</li> <li>• Gerentes</li>   <li>• Gerentes</li> <li>• RRHH</li> <li>• Empleados</li> </ul>


Fuente: Freitez, Sánchez (2019) *Continuación.*






 <p><b>CLÍNICA LOS COLORADOS</b> EL LADO HUMANO DE LA SALUD</p>	<p><b>Fase 3 Relaciones Interpersonales</b></p> <p><b>Estrategia 9 Fortalecer la integración del personal</b></p>	<p>Tiempo: A partir del presente año 2019 Semanal</p>
<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Ejecución</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>
<p><b>1. Reuniones para incorporarse</b></p>	<p>Establecer reuniones efectivas semanales, es decir (1) líder por dpto., escogerá a 2 empleados de su equipo, para que estos tengan 15 minutos de interacción con otros 2 trabajadores de diferentes dpto. La idea no es solo compartir temas laborales sino también personales, para de esta forma se conozcan mejor, luego al final del mes hacer un encuentro con los que interactuaron en ese lapso de tiempo, esto fomentaría la comunicación y la relación entre ellos. Por otra parte, se propone implementar programas de inducción, es decir, cada vez que ingrese por primera vez un trabajador, es importante que el gerente inmediato junto con el coordinador de RRHH, haga un recorrido por las instalaciones de la organización y a su vez presentar a ese nuevo trabajador en cada dpto., y no esta demás organizar una pequeña bienvenida, esto ayudara que la persona sienta que es tomada en cuenta desde el primer día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gerentes</li> <li>· Empleados</li> <li>· RRHH</li> </ul>

Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

 <p><b>CLÍNICA LOS COLORADOS</b> EL LADO HUMANO DE LA SALUD</p>	<p><b>Fase 4 Condiciones de Trabajo</b></p> <p><b>Estrategia 10 Implementar las 5 “S”</b></p>	<p>Tiempo: A partir del presente año 2019 Trimestral</p>
<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Ejecución</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>
<p><b>1. SEIRI (Clasificar)</b> <b>SEITON (Orden)</b> <b>SEISO (Limpieza)</b> <b>SEIKETSU (Estandarizar)</b> <b>SHITSUKE (Disciplina)</b></p>	<p>1. Identificar todos los artículos innecesarios. 2. Eliminar todo aquello que definitivamente no se utiliza 3. Almacenar en un área para artículos de uso poco frecuente Este compromiso lo debe asumir todo el personal que hace vida en la clínica, cada uno tendrá asignado una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Se propone al dpto., de RR.HH aplicar un formato el cual será entregado a cada trabajador para que allí indiquen los materiales innecesarios y un formato adicional para el líder que supervisara la zona que fue asignada al trabajador para su limpieza. Además RR.HH. junto con el líder deberán dar charlas al menos cada 3 meses para que el personal conozca la importancia de mantener limpio el puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes</li> <li>• RRHH</li> <li>• Empleados</li> </ul>

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019) Continuación.

 <p><b>CLÍNICA LOS COLORADOS</b> EL LADO HUMANO DE LA SALUD</p>	<p><b>Fase 4 Condiciones de Trabajo</b></p> <p><b>Estrategia 11 Supervisar las instalaciones</b></p>	<p>Tiempo: A partir del presente año 2019 Trimestral</p>
<p><b>Actividad</b></p>	<p><b>Ejecución</b></p>	<p><b>Responsables</b></p>
<p><b>1. Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones</b></p> <p><b>2. Darle la libertad al trabajador para decorar su puesto de trabajo.</b></p>	<p>Una vez al mes, un supervisor del dpto., de mantenimiento debe chequear las instalaciones, utilizando como instrumento un chek list. el cual le permitirá identificar las carencias que presente cada dpto., de llegar a presentar fallas, este deberá solicitar por medio de un listado aquellos.</p> <p>Se propone que el líder le ceda el poder al trabajador para decorar su sitio de trabajo, al gusto de ellos, esto los llevara a sentirse más cómodo en sus puestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia General</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• RRHH</li>   <li>• Gerentes</li> <li>• RRHH</li> <li>• Empleados</li> </ul>

**Fuente:** Freitez, Sánchez (2019)

## **5.6 Presupuesto de la Propuesta.**

El presupuesto es una herramienta muy valiosa para la empresa; en ella se planea integralmente todo lo referente a las operaciones que se llevan durante un periodo determinado. Su finalidad es auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto los directivos.

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección.

A continuación se presenta una tabla en donde se expresa el cálculo del presupuesto para cada actividad que se ejecutará en la propuesta antes planteada, cuyo presupuesto fue elaborado indicando lo siguiente: fase, actividad, Recursos Humanos y materiales, valor unitarios, valor total del recurso y el total por cada fase, finalmente indica el total del costo que generaría dicho plan estratégico.

**CUADRO N° 16: PRESUPUESTO**

<b>Fases</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recurso Humano y Material</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total Del Recurso</b>	<b>Valor Total De La Fase</b>
<b>Fase.1</b> <b>Beneficios socioeconómicos</b>	1. Asignación de transporte privado	RH: Gerencia, personal	\$0	\$30	<b>\$45</b>
		RM: chofer	\$30		
	2. Festejar fechas importantes	RH: Gerencia, personal	\$0	\$15	
		RM: comida, bebidas	\$15		
<b>Fase.2</b> <b>Capacitación a los líderes</b>	3. Mantener actualizados a los Gerentes sobre temas de liderazgo	RH: Gerencia, viáticos y Honorarios del capacitador.	\$300	\$300	<b>\$300</b>
		RM: Oficina, Computador, lapiceros, papel.	\$0		
<b>Fase2.</b> <b>Promover el liderazgo</b>	1. Compartir entre líderes y trabajadores	RH: líder, empleados	\$0	\$20.	<b>\$20</b>
		RM: Oficina y/o comedor, comida, bebidas	\$20		

<b>Fases</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recurso Humano y Material</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total del Recurso</b>	<b>Valor Total de la Fase</b>
<b>Fase. 3 Viernes Felices</b>	1 Compartir Después De La Jornada Laboral	RH: Empleados, líder y gerencia.	\$0	\$150.	<b>\$450</b>
		RM: comedor, salón, espacio libre de la clínica, comida, bebidas	\$150		
<b>Actividades Recreativas</b>	Planificar actividades deportivas	RH: gerencia, líder, personal  RM: balones deportivos, frutas, agua, jugo, ambulancia	\$300	\$300	
<b>Fase Supervisar las instalaciones</b>	Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones.	RH: supervisor de mantenimiento	\$0	\$20	
		RM: Computador, lapicero, papel. Sustitución de bombillos,	\$20		
<b>VALOR TOTAL DEL PLAN</b>					<b>\$835</b>

Fuente: Freitez, Sánchez (2019)

## **5.7. Factibilidad de la propuesta**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en los aspectos básicos: social, operacional, técnico, y económica.

### **5.7.1 Factibilidad Social**

Este proyecto es factible socialmente, motivado a su impacto donde será de gran beneficio a la sociedad y a los miembros de la empresa **Clínica Los Colorados C.A.** , más que nada sería de que el recurso humano en su ambiente laboral se identifiquen como personas con posibilidades de crecimiento, desarrollo personal y profesional y como empleados eficaces, altamente competitivos e identificados con la organización; creando así un clima laboral adecuado y con buenos niveles de satisfacción y calidad de vida laboral.

### **5.7.2 Factibilidad operacional**

Para la ejecución del plan estratégico, la propuesta tiene factibilidad operacional en cuanto del apoyo del nivel gerencial y de quienes muestran su deseo de integrarse en las actividades propuestas con el fin de mejorar la calidad de vida laboral.

### **5.7.3 Factibilidad Técnica**

La empresa también cuenta con todos los recursos, materiales de oficina y papelería (hojas blancas, lapiceros, marcadores, resaltadores, fotocopiadoras, video beam, impresoras, entre otros) para la ejecución de la capacitación por lo tanto, es factible desde el punto de vista técnica.

### **5.7.4 Factibilidad Económica**

En esta fase se incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto. El cálculo del presupuesto necesario para operacionalizar la presente propuesta, tiene un costo que se presentó en la tabla N° 01

## CONCLUSIONES

Después de realizar la investigación se observó que el plan estratégico juega un papel fundamental en toda organización, por permitirle diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones. Por lo tanto, en la actualidad las organizaciones deben implementar planes estratégicos con enfoque en la gerencia humanista, para fortalecer la calidad de vida laboral y de esta manera poder alcanzar los objetivos y metas planteadas, contribuyendo así una mayor productividad y a conservar al mejor talento en su organización.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que dieron lugar para alcanzar el objetivo de la presente investigación referida a un Plan Estratégico Para El Talento Humano Basado En La Gerencia Humanista De Clínica Los Colorados C.A.

De allí que, en cumplimiento con el objetivo específico N° 1 basado en diagnosticar la situación actual del clima organizacional de La Clínica Los Colorados C.A. mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos, se pudo determinar de acuerdo a los resultados obtenidos, que la empresa no contaba con un plan estratégico que le permitiera realizar una buena gestión, entonces esto era una debilidad, amenaza para la empresa misma. Donde se evidenció que muchos trabajadores no se sienten satisfechos con sus labores debido a que no se les toma en cuenta o se les reconoce por sus tareas realizadas correctamente, es decir, que los trabajadores presentan desmotivación laboral, ocasionando así un ambiente de trabajo negativo para la organización.

Lo cual trae como consecuencias la ausencia del personal física o mentalmente, ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar. Aumentan los conflictos, disminución de la productividad laboral, rotación

de personal, todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos.

Por otra parte el objetivo específico N° 2 se orienta a determinar la factibilidad del diseño del plan estratégico que favorezca al talento humano de la Clínica Los Colorados C.A. en donde se concluye que dicho plan es factible económicamente debido a que no va a generar altos costos, lo cual resulta viable para la estructura financiera de la organización. Además es factible por ser alcanzable en un tiempo razonable, es decir, la duración de las estrategias propuestas serán por un tiempo determinando, en el caso de los cursos o talleres de capacitación a los líderes será mensual por 16 horas y puede reforzarse en 2 meses esto generaría un costo de \$300, el resto de las programaciones se podrán fortalecer en un mes o dos generando un costo total de \$400.

Así pues es factible, debido a que tanto los gerentes y trabajadores están dispuestos a sumarse a las estrategias dado que reconocen los beneficios que estas traen para ellos y por ende a la organización. De igual forma es factible técnicamente, puesto que la organización cuenta con todos los recursos materiales de oficina y papelería, computadoras, video Beam, impresoras, salas de conferencias, espacios cómodos para llevar a cabo las actividades propuestas, entre otros.

En mención al tercer objetivo específico, donde se plantea diseñar un plan estratégico basado en la gerencia humanista para favorecer el talento humano de Clínica Los Colorados C.A. se llegó a la conclusión de que era necesario presentar a la organización esta nueva tendencia empresarial, puesto que con este nuevo enfoque humanístico le permitirá realizar una mejor gestión y así buscar una posible solución a la problemática antes planteada, es decir, coadyuvar al mejoramiento del clima laboral, lo cual impactará positivamente en la productividad y en el desempeño de los trabajadores logrando así que estos sientan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran y tengan más posibilidades de permanecer en ella.

Para finalizar, la empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta,

esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo, por lo tanto, podría permitir proporcionar al recurso humano estrategias que busquen aumentar la productividad en el trabajo y mejore la calidad de vida laboral del mismo.

### **Recomendaciones**

Con base en las conclusiones anteriormente descritas se tienen las siguientes recomendaciones:

Mantener una comunicación fluida entre los miembros de la organización (RRHH, Gerentes, Empleados) para estimular positivamente las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos del departamento.

Fortalecer el equipo de trabajo donde se consideren las opiniones de cada trabajador, se reconozca la manera positiva las innovaciones y nuevos enfoques que este pueda en un momento determinado.

Contar con mobiliarios, equipos de oficina adecuados, con buena iluminación, una temperatura agradable, para que así los empleados puedan sentirse motivados a trabajar en un ambiente seguro y lleno de confort para realizar sus labores.

Enriquecer los puestos de trabajo de modo que ofrezcan a todos los trabajadores oportunidades para desarrollar la creatividad y participación favoreciendo el aprendizaje e innovación a través de:

- Conceder a los trabajadores mayor libertad en las decisiones referidas a métodos y procesos de trabajo.
- Comunicar a los trabajadores que las tareas realizadas contribuyen a los procesos y bienestar de la empresa.
- Ofrecer al personal retroalimentación sobre su desempeño laboral.
- Involucrar a los trabajadores en el análisis y cambios de los aspectos físicos del entorno de trabajo.

- Promover programas continuos de comunicación dirigidos desde el nivel de gerencial, con el fin de mantener informados a todo el personal sobre los aspectos relacionados con los planes, beneficios y procesos inherentes a su cargo.

Llevar a cabo la propuesta que permita al mejoramiento del clima laboral en Clínica los Colorados C.A.

Reforzar 1 vez al mes cada estrategia propuesta.

Se recomienda a la organización darle seguimiento al plan estratégico propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abreu, José, (2012). **El método de la investigación**. [Documento en línea] de <https://es.scribd.com/document/381193874/el-metodo-de-la-investigacion-jose-luis-abreu-pdf>. Consultado el 21 de octubre del 2019.
- Antúnez, Yokasta, (2015). **El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco**. Universidad de Carabobo. Maracay-Aragua.
- Arias, Fidias, (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica**. 5ta. Caracas. Editorial Epíteme.
- Arias, Galicia, (1979). **Administración de recursos humanos**. México. Editorial trillas.
- Burke, Warner y Hornstein, Robert, (1971). **Desarrollo organizacional**. Editorial Limusa.
- Campbell, Dunette, (1970). **El clima organizacional, una puesta a punto de la teoría de la investigación**. New York. Editorial McGrawHill.
- Cejas, Magda y Grau, Carlos, (2008). **La formación de los recursos humanos en las organizaciones empresariales**. Caracas. Editorial Tropikos.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (2009). **(CRBV-2000. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela extraordinaria N°05.453. Fecha 24 de marzo del 2000)**
- Corredor, Julio, (2007). **La planificación estratégica**. 4ta. Valencia. Vadell Hermanos Editores C.A.
- Chiavenato, Idalberto, (2000). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta. Colombia. Editorial McGrawHill.

- Chiavenato, Idalberto, (2009). **Administración de Recursos Humanos**. México. Editorial McGrawHill.
- Chourio, Soliana, (2017). **Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la Empresa Cacao Aventurax C.A.** Universidad de Carabobo, Carabobo
- David, Fred, (2013). **Administración Estratégica**. 14°. México. Editorial Pearson.
- Defleur, Melvin, (1993). **Teoría de la comunicación de masas**. Barcelona. UADE.
- Dolan, Simon, (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos**. 3ra. España. Editorial McGrawHill.
- Faria, Mello, (2012). Desarrollo Organizacional. [Documento en línea]. De [https://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrolloorganizacional.conceptos..php#targetText=DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.,Conceptos.&targetText=Warren%20Bennis%20\(1966\)%20considera%20que,y%20Herbert%20Shepard%20en%20ESSO](https://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrolloorganizacional.conceptos..php#targetText=DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.,Conceptos.&targetText=Warren%20Bennis%20(1966)%20considera%20que,y%20Herbert%20Shepard%20en%20ESSO). Consultado el 23 Septiembre de 2019
- Franco, Erwin, (2017). **Efectos por decretos de aumento de salario mínimo y bono de alimentación sobre la rotación de personal en cooperativa de seguros de vehículos ubicada en valencia estado Carabobo**. Universidad de Carabobo. Carabobo.
- Gibson, James, Ivancevich, Jhon y Donnelly, James, (2001). **Organizaciones comportamiento, estructura y procesos**. 13°. México. Editorial McGrawHill.
- Gomez, Aleida y Acosta, Heriberto, (2003). Trabajo en grupo o equipos. [Documento en línea] de <https://www.scielo.sld.cu.com>. Consultado el 20 de septiembre de 2019.
- Goodstein, Leonard y Pfeiffer, William, (1998). **Planeación Estratégica aplicada**. 1ra. México. Editorial McGrawHill.
- Hurtado, Ivan y Toro, Josefina, (1999). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. 5ta. Venezuela. Edición. Episteme Consultores Asociados C. A.

- Hurtado, Jacqueline, (2000). La investigación proyectiva. [Documento en línea] de <https://www.investigacionholistica.blogspot.com>. Consultado el 15 de Mayo de 2019.
- Icart, Teresa., Pulpón, Anna., Garrido, Eva., y Delgado, Pilar, (2012). **Cómo elaborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis**. Barcelona, España. Universitat de Barcelona.
- Kimakowitz, Ernst, Pirson, Michael, Spitzeck, Heiko, Dierksweier, Claus y Amann, Wolfgang, (2011). **Humanistic Management in Practice**. Palgrave Macmillan.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, (2012). **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14°. Mexico. Editorial McGrawHill.
- Lagarcha, Carlos, (2010). **La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia**. [Documento en línea] de <https://www.redalyc.org/html/206/20640430006/> Consultado el 12 Mayo de 2019.
- Lewin, Kurt, (1936). **Field theory of personality**. New York, Editorial Mcgraw Hill.
- Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, (2012). **Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012**. Venezuela.
- López, José, (2006). **Fisiología del ejercicio**. 3ra. Editorial medica panamericana.
- Méndez, Carlos, (2009). **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Montalvo, Michelle, (2018). **Psicóloga Industrial**. Quito. UCE.
- Palella, Santo y Martins, Feliberto, (2006). **Metodología De La Investigación Cuantitativa**. 2da. Caracas. Editorial FEDEUPEL.
- Palella, Santo y Martins, Feliberto, (2012). **Metodología De La Investigación Cuantitativa**. 3ra. Caracas. Editorial FEDEUPEL.
- Pérez, Alexis, (2006). Guía metodológica para anteproyectos de investigación. 2°. Caracas. Fedupel.
- Pizzolante, Italo, (2003). **Comunicación Estratégica**. España. Editorial Pizzolante.

- Robbins, Stephe, (1999). **Comportamiento organizacional**. 13°. México. Editorial Pearson.
- Rosero, Leidy y Valcárcel, Maria, (2014). **Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista en las grandes empresas de la Ciudad de Bogotá**, Universidad EAN, Bogotá-Colombia.
- Sabino, Carlos, (2000). **El proceso de investigación**. Caracas. Editorial Panapo.
- Segredo, Maria, (2017). **Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud**, Revista Cubana de Salud Pública vol. 43 no. 1, La Habana-Cuba.
- Serna, Humberto, (2008). **Gerencia Estratégica**. 10°. Bogotá-Colombia, Panamericana.
- Tamayo, Mario, (2007). **El proceso de la Investigación científica**. 4ta. México. Editorial Limusa.
- Tamayo, Mario, (2004). **Metodología de la Investigación**. [Documento en línea] de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-la-poblacion.html>. Consultado el 12 Mayo de 2019.
- Thompson, Peteraf y Strickland, Gamble, (2010). **Administración Estratégica**. 18°. Mexico. Editorial McGrawHill.
- UPEL. (2008). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador**. Caracas. FEDEUPEL.
- Veras, Miguelina, (2005). **Prácticas de Gestión Humana en la republica dominicana 2005**. República Dominicana. Ros seguro y consultoría.
- Villafranca, Dario, (2002). **Metodología de la Investigación**. [Documento en línea] de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/2013/01/22/bases-legales/>, consultado el 21 de octubre del 2019.

# ANEXOS

## Anexo A

### CUESTIONARIO

Lea detalladamente cada una de estas afirmaciones y determine en qué medida usted considera se aplica en su área de trabajo. Sus repuestas, confidenciales y anónimas tienen por objeto recoger su importante opinión. Para cada inciso, por favor marque con una X su respuesta que considere correcta: Nunca (N), A veces (AV) O Siempre (S)

Incisos	N	AV	S
1. El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable			
2. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales			
3. Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente			
4. Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma			
5. Los trabajadores conocen la misión de la institución			
6. Existe preocupación porque se entienda el trabajo bien a realizar			
7. Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al colectivo			
8. Cuando aparece un problema determinado se sabe quién debe resolverlo			
9. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal			

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO (CONTINUACIÓN)**

10. Las condiciones físicas de trabajo son buenas			
11. los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos			
12. en la institución se le da atención al desarrollo de los equipos humanos			
13. la información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores			
14. El mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales es interés de la institución			
15. existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo			
16. El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente			
17. Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo			
18. En la institución las personas que trabajan bien reciben reconocimiento			
19. Existe una asignación justa de tareas según el contenido de trabajo que corresponde desarrollar dentro de la organización			
20. En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores			
21. Los resultados alcanzados en la institución son frutos del trabajo de todos			

**ANEXO A**  
**CUESTIONARIO (CONTINUACIÓN)**

22. se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas			
23. la Información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida			
24. la institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes, y relaciones de las personas dentro de la organización			
25. En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores			
26. Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laboral de forma regular			
27. Cuando se analiza un problema los miembros de la institución adoptan posiciones sinceras			
28. Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran			
29. Existe satisfacción con el ambiente físico en el que se trabaja en la institución			
30. La información que se requiere de los compañeros del equipo se recibe oportunamente para realizar el trabajo			

**Fuente:** Freitez, Sanchez (2019)

## Evaluación de 360 Grados (Confidencial)

**I. Datos del Evaluado**

Fecha: / /

<b>Nombres</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Oficina/Área</b>		<b>Ubic. Física</b>	

**II. Datos del Evaluador:** **Relación con el evaluado:** (Marcar con una X)

<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Supervisado</b>	<b>Colega (par)</b>	<b>Ciente Interno</b>
------------------	--	-----------------------	--------------------	---------------------	-----------------------

**III. INDICADORES DE GESTION** (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN (*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
<b>Calidad administrativa/programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
<b>Trabajo en equipo:</b> Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
<b>Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
<b>Sentido costo beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de Care.	1	2	3	4	5	
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
<b>Compromiso de Servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
<b>Enfoque programático:</b> Su gestión programática y de servicio llega a todo los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (*)	1	2	3	4	5	

(\*) Aplicado solo para programas

**IV. Destrezas y Habilidades** (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACION					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
<b>Integridad:</b> Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	5	
<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
<b>Supervisión/Acompañamiento:</b> Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

(\*) : (5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

**V. - Por favor comente como la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?**

---

---

---

---

---

**VI. - Sirvase indicar alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:**

---

---

---

---

---

---

---

**VII. - ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?**

---

---

---

---

---

---

**Firma del Evaluador:**

--	--

## Resumen de la Evaluación de 360 Grados

El jefe inmediato debe consolidar la retroalimentación brindada por el grupo de evaluadores, a fin de compartirla confidencialmente con el trabajador. Para ello sumará el puntaje promedio obtenido en cada lo registrará en el recuadro que corresponda.

### I. DATOS DEL EVALUADO

<b>Nombres</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Oficina /Gerencia</b>		<b>Ubic. Física</b>	

II. <b>Indicadores de Gestión</b> (*)	<b>PUNTAJE PROMEDIO</b> (**)
1.1 Calidad Administrativa / Programática	
1.2 Trabajo en equipo	
1.3 Trabajo con otras organizaciones	
1.4 Control interno	
1.5 Sentido costo / beneficio	
1.6 Toma de decisiones y solución de problemas	
1.7 Compromiso de servicio	
1.8 Enfoque programático	

III. <b>Destrezas / Habilidades</b> (*)	<b>PUNTAJE PROMEDIO</b> (**)
3.1 Iniciativa y Excelencia	
3.2 Integridad	
3.3 Comunicación en todo nivel	
3.4 Supervisión/Acompañamiento	
3.5 Apertura para el cambio	
3.6 Confiabilidad	

### IV. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### V. SUGERENCIAS

---

(\*) : (5) = Excelente; (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente