



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LOS TRABAJADORES DEL
CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A
SAN DIEGO – EDO. CARABOBO**

Autor Fabiola A. Verenzuela F.

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



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

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL
CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A
SAN DIEGO – EDO.CARABOBO**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES

Autor: Fabiola A. Verenzuela F.

Tutor(a): Dr.Leticia Barrios

San Diego, Junio 2015



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

San Diego, Junio 2015

ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado: **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A.** ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre: Leticia Barrios

Firma:

Fecha:

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, LETICIA BARRIOS, portador(a) de la cédula de identidad N° V-5.564.500, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana FABIOLA VERENZUELA, portadora de la cédula de identidad N° V-19.020.410, titulado ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de RELACIONES INDUSTRIALES, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 28 días del mes de OCTUBRE del año 2015

Leticia Barrios

C.I.: V-5.564.500



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

ACTA DE APROBACION DE TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “Estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.”, realizado por la alumna Fabiola Verenzuela, titular de la C.I. V-19.020.410, cursante de la carrera Relaciones Industriales, hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACION DEFINITIVA DE:** _____, (____) PUNTOS.

Tutor Académico

Dra. Leticia Barrios
C.I.: V- 5.564.500

JURADOS

_____ Nombre	_____ C.I.	_____ Firma
_____ Nombre	_____ C.I.	_____ Firma

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser el creador y divino maestro que rige la existencia y me permite ser parte del universo a través de la vida, por darme la fuerza en estos años para lograr el objetivo de ser profesional.

A la Universidad José Antonio Páez por facilitar y brindarme los conocimientos exactos para desarrollarme como un profesional competente en el área de Licenciatura en Relaciones Industriales, a los docentes y tutor académico por instruirme en el proceso de profesionalización de manera eficaz y hoy ver en mí un ejemplo de lo que han formado.

A mi madre adorada Claudia Fieramosca por darme la vida, creer siempre en mí y servir de motivación para lograr mis metas.

A mis hijos Claudimar y Fabian por ser mi fuente de inspiración y superación en la vida para seguir adelante.

A mi gordo Daniel fiel compañero gracias por tu apoyo en esta trayectoria.

A mi hermana Gabriela y demás familiares por el apoyo moral y palabras alentadoras en los peores momentos de mi vida.

A mi asesor Lcda. Luisana Velásquez, Mgcs. Magdiely Torres y Mgcs. Angeli Mora por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador.

Al Centro Médico Valle de San Diego por permitirme llevar a cabo este proyecto dentro de sus instalaciones.

Gracias a ustedes por creer en mí que sí podía lograr los propósitos en mi vida con esfuerzo y dedicación.



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

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LOS TRABAJADORES DEL
CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A
SAN DIEGO – EDO. CARABOBO**

Autora: Fabiola A. Verenzuela F.

Tutora: Leticia Barrios

Fecha: Junio 2015

RESUMEN INFORMATIVO

El propósito de la investigación es analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral, dirigidos a incentivar la motivación como estrategia motivacional para optimizar el clima organizacional de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.; para ello se realizó una investigación de tipo correlacional, descriptiva y de campo, cuyo Objetivo General fue Desarrollar estrategias motivacionales que optimicen el clima organizacional entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A. donde el colectivo a investigar estuvo formado por una población de dieciocho (18) trabajadores. Por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto se tomó la totalidad de la misma. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 6 preguntas cerradas. Por tal motivo se considera que sus necesidades motivacionales se encuentran medianamente satisfechas. Por lo tanto se pudo observar que si el personal no tiene un alto nivel de motivación, su rendimiento laboral no es el más adecuado para realizar sus actividades.

Descriptor: Clima Organizacional, Motivación, Desempeño Laboral

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS		Pp.
1	Distribución del personal de análisis de operaciones según apreciación de “calidad de ambiente de trabajo” Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	38
2	Distribución del personal de análisis de operaciones según “las relaciones laborales” Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	40
3	Distribución del personal de análisis de operaciones según como perciben las relaciones laborales entre los trabajadores y la junta directiva Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	42
4	Distribución del personal de análisis de operaciones según como se evaluarían la ejecución de estrategias de resolución de conflictos aplicados por la directiva Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	44
5	Distribución del personal de análisis de operaciones según como definirían la receptividad por parte de la directiva ante ideas y sugerencias de los trabajadores Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	46
6	Distribución del personal de análisis de operaciones según la comunicación entre los trabajadores y la directiva Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	48

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pp.
1	Distribución del personal de análisis de operaciones según apreciación de “calidad de ambiente de trabajo” Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	39
2	Distribución del personal de análisis de operaciones según “las relaciones laborales” Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	41
3	Distribución del personal de análisis de operaciones según como perciben las relaciones laborales entre los trabajadores y la junta directiva Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	43
4	Distribución del personal de análisis de operaciones según como se evaluarían la ejecución de estrategias de resolución de conflictos aplicados por la directiva Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	45
5	Distribución del personal de análisis de operaciones según como definirían la receptividad por parte de la directiva ante ideas y sugerencias de los trabajadores Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	47
6	Distribución del personal de análisis de operaciones según la comunicación entre los trabajadores y la directiva Centro médico "valle de san diego". Valencia. Junio 2015	49

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
LISTA DE TABLAS.....	VIII	
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX	
RESUMEN INFORMATIVO.....	X	
INTRODUCCIÓN.....	1	
CAPÍTULO		
I EL PROBLEMA.....	3	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3	
1.3. OBJETIVOS.....	5	
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5	
II MARCO TEÓRICO.....	8	
2.1. ANTECEDENTES.....	8	
2.2. BASES TEÓRICAS.....	12	
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	27	
III MARCO METODOLÓGICO.....	30	
IV RESULTADOS.....	38	
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50	
5.1. CONCLUSIONES.....	50	
5.2. RECOMENDACIONES.....	52	
5.3. PROPUESTA.....	53	
REFERENCIAS	58	
BIBLIOGRAFICAS.....	58	
ELECTRONICAS.....	60	
ANEXOS		
A. INSTRUMENTO.....	62	
B. VALIDACION DE INSTRUMENTO.....	64	
C. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	70	

INTRODUCCIÓN

En esta era postmoderna hay una gran preocupación por actualizar el entorno laboral de las personas, para que experimenten el mayor grado de motivación y que esto incida positivamente en su desempeño laboral y en su satisfacción personal. De manera que sean capaces de adaptarse con mayor éxito a las características de la misma sociedad y a las exigencias del trabajo, que varían a la par con el desarrollo de la humanidad, emergiendo así nuevos campos laborales y nuevas profesiones, necesarias para satisfacer los requerimientos de la población. Constituyendo un reto tanto para las organizaciones como para las personas que la integran, aceptando que esta relación, sea el centro esencial de toda organización.

Siendo las personas las que día a día llevan a cabo un sin fin de intervenciones, transformadas en actuaciones y coordinadas por la organización, hasta alcanzar sus objetivos y las metas fijadas, así como su crecimiento. Lo que se refleja, en la continua interacción individuo-organización, basada en una perspectiva del desempeño esperado y la correspondiente gratificación que recibirá a cambio.

La presente investigación se desarrolló en el Centro Médico Valle de San Diego corresponde a un proyecto factible, que pretende optimizar el clima organizacional de los trabajadores a través de estrategias motivacionales.

El informe está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema, en el mismo se abordarán: El planteamiento del problema, Los objetivos de la investigación, y la justificación de la misma.

Capítulo II: Marco Teórico, Incluye los Antecedentes del estudio así como las Bases teóricas en que se apoyó la investigación, sistema de variables y definición de términos.

Capítulo III: Marco Metodológico, incluye el Diseño Metodológico donde se señala la naturaleza del estudio, el diseño de investigación, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos, así como el procedimiento para la recolección y las técnicas de tabulación y análisis de los mismos.

Capítulo IV: Resultados de la Investigación, está conformado en primer lugar por la presentación de los resultados estadísticos derivados de la información suministrada por los elementos muestrales; en segundo lugar se describe el análisis e interpretación de los resultados estadísticos.

Capítulo V: Conclusiones Recomendaciones y la Propuesta, se presentan las conclusiones derivadas de los resultados y las recomendaciones relacionadas con los objetivos, y finalmente las referencias bibliográficas y los Anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La motivación es la sensación o energía que impulsa a las personas a actuar en una dirección determinada. Según Pelayo (2012) la motivación se puede considerar en dos sentidos, como fuerza que conduce a un sujeto a desarrollar un determinado tipo de conducta y como procesos que dan cuenta de la intensidad de los esfuerzos necesarios por un individuo para lograr una meta.

Lo antes expuesto señala que la motivación es la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción comportandose como una de las causas de cierto acto, para satisfacer una necesidad creando o aumentando con ello el impulso necesario para que se ponga en obra la acción o para que deje de hacerlo.

Asi mismo la motivación en el entorno laboral juega un papel fundamental para el desarrollo de la organización ya que puede ser la diferencia para que los trabajadores tengan un mejor desempeño. Con relación a esto ultimo, Pelayo (2012) establece que la motivación laboral posee dos dimensiones, la del trabajador y la del empresario, la motivación del trabajador persigue satisfacer unas necesidades de vida propias y de la familia y lograr objetivos profesionales, mientras que, la motivación del empresario radica en desarrollar la habilidad para que los trabajadores trabajen y que ademas lo hagan bien. Pese a que puedan parecer antagonicas, el cumplimiento de los objetivos de ambos se deben producir en la misma dirección.

Las estrategias de comunicación utilizadas por el personal dentro de una organización, son elementos fundamentales en la construcción del clima organizacional, pues con los factores de la misma se busca crear condiciones favorables para lograr el mejor desempeño y la mayor satisfacción de los individuos, en tal sentido, Chiavenato, I. (1982), expresa: “El clima organizacional es la cualidad

o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.” (p.95), esas propiedades motivacionales del ambiente inciden sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo provocando diferentes comportamientos.

La presente investigación enfatiza su desarrollo en que se ha observado un deterioro en la comunicación entre la Directiva y trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A. como factor que perturba la motivación al logro de objetivos comunes entre esta organización humana, lo que produce poco interés al momento de emitir opiniones e ideas para la resolución de dificultades en el entorno laboral, considerando que el clima organizacional constituye la personalidad de la empresa y está influenciado por diversos elementos que contribuyen a crear un clima favorable, entre los cuales se encuentran: el ambiente físico, la estructura, el ambiente social, los personales y los propios del comportamiento organizacional.

En este mismo orden de ideas, la tensión en el ambiente laboral puede producir estrés por diferentes causas, entre las que se pueden mencionar: las características del puesto de trabajo, las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional y la estructura y clima organizacional. Entre las características del puesto de trabajo tiene una marcada importancia la ambigüedad del rol determinado por falta de comunicación o falta de claridad en los objetivos asociados al puesto, siendo esta situación frecuente en el Centro Médico Valle de San Diego, presentándose cuando el empleado debe asumir funciones para las cuales no está preparado, y la responsabilidad no es compartida con la autoridad, lo que denota un mayor número de interacciones de estrés.

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral generan estrés, principalmente porque los trabajadores refieren que éstas son pobres y hay poca confianza, lo que se traduce en comunicaciones insuficientes que originan tensiones psicológicas y sentimientos de insatisfacción en el trabajo. El estrés que genera lo antes expresado

por el departamento de Análisis de Operaciones es uno de los riesgos laborales más relevantes, la misma abarca la idea implícita de ser una fuerza coercitiva que actúa sobre ellos, la cual queriendo contrarrestarla les ocasiona fatiga y agotamiento.

Las evidencias anteriores hacen presumir que el Centro Médico Valle de San Diego no posee las estrategias motivacionales adecuadas para optimizar el clima laboral, por lo que se formula la siguiente interrogante:

¿Cuáles deberían ser las estrategias motivacionales adecuadas para optimizar el clima organizacional entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar estrategias motivacionales que optimicen el clima organizacional entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual del clima organizacional que se presenta entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

-Identificar las variables determinantes de la motivación para optimizar el clima organizacional de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

-Diseñar estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

1.4 justificación de la investigación

La motivación permite mantener al trabajador incentivado a realizar su labor de manera eficaz para cumplir con sus objetivos personales, con los objetivos y políticas de la empresa. Por su parte, la comunicación efectiva genera dentro de las

organizaciones humanas climas favorables para cumplir los objetivos planteados y resolver situaciones conflictivas que son habituales en todo el entorno laboral.

La investigación de clima organizacional, es trascendental para el desarrollo de la disciplina como base, para enriquecer, legitimar y posicionar al desarrollo de la administración frente a otras profesiones de las ciencias económicas que tienen su campo de acción en el ámbito laboral, y específicamente en el área de gestión humana. La presente investigación es de gran importancia debido a que permitirá conocer las condiciones de la calidad de vida laboral y motivacional de los trabajadores en la empresa en relación al clima organizacional; ya que cada día, es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos internos y clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público en general como elementos externos.

Cabe destacar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes

Esta investigación denota importancia en virtud de que pone en evidencia que el ambiente de trabajo juega un papel fundamental como factor motivante de las acciones y resultados que se pretendan obtener del desempeño. Por más que se intenten implantar modelos de conductas es necesario cultivar y fomentar principios y valores éticos y morales que definan conductas hacia el respeto y una comunicación efectiva conllevando a una mejora de las relaciones laborales y por ende de los resultados.

La presente investigación tiene relevancia social ya que en la medida en que los trabajadores desempeñen su trabajo en condiciones de una elevada motivación,

incidirá directamente con la calidad brindada a los usuarios, los cuales experimentarían satisfacción con la institución.

Así mismo tiene relevancia institucional ya que permitirá delinear estrategias individuales, grupales y organizacionales ajustadas de manera lo más cercana posible a la forma como los empleados perciben su motivación, lo que redundaría en la presencia de incentivos que potencian la misma y por ende fomentará una mejor comunicación entre el personal, aumentaría la eficiencia y la eficacia en el desempeño laboral, ya que se generará un clima organizacional donde son consideradas las necesidades reales de los trabajadores.

Así mismo tiene relevancia para el Departamento de Análisis de operaciones ya que sería un honor contar con el mejor personal de la institución dejando huellas imborrables en cada uno de los usuarios y que cada uno de ellos cada vez que ingresen a la institución diga “Escogí venir aquí por el excelente trato que brindan el personal” lo cual sería un orgullo no solo para el profesional en si sino para el Departamento y para la organización.

En ese mismo sentido, tiene relevancia para el usuario (Comunidad), ya que los cambios en la motivación del personal repercutirán en los usuarios, los cuales recibirán un trato adecuado.

Finalmente tiene relevancia Científica ya que puede servir como referencia para contribuir a orientar futuras investigaciones que tengan relación con el tema tratado, abrirá nuevos caminos para instituciones en las que se presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas, así mismo generará reflexión y discusión sobre el tema planteado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Toda investigación se sustenta en las investigaciones previas que se relacionan con el tema que se esta abordando y que contribuyen a tener una visión mas amplia. De igual forma, se enriquece de fundamentos teóricos que conceptualizan el tema de la investigación de forma lógica y coherente.

2.1 Antecedentes

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se han seleccionado como puntos referenciales y de consulta, cinco trabajos de investigación en el área de motivación y clima organizacional.

Tovar (2012), realizó una investigación titulada **“Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa FEBECA, C.A.”** se formuló un plan de incentivos dirigidos a los trabajadores, partiendo del diagnostico de las dificultades con relación a las remuneraciones dentro de la empresa y su impacto en el poco interés que esto genera al momento de desempeñar sus labores como factor motivacional para mejorar el clima organizacional. Es una investigación que emplea la observación directa mediante la realización de una encuesta, a través de un cuestionario a una muestra constituida por doce (12) trabajadores la información recabada fue plasmada en cuadros y representados graficamente para demostrar el comportamiento de las variables estudiadas.

Este estudio se vincula con la presente investigación, ya que hace énfasis en la acción motivadora, base de esta, con respecto a que la Directiva debe tener como responsabilidad promover la motivación necesaria a sus equipos de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales, además de ser componente primordial para garantizar un buen clima organizacional.

Peréz (2012), “Estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en los ambulatorios del instituto venezolano de los seguros sociales en el municipio Maracaibo” la cual tuvo como propósito, establecer una estrategia gerencial que permitió mejorar el clima organizacional en los ambulatorios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS) del municipio maracaibo del estado Zulia, sustentando en los postulados de Davis-Newstrom (2003-2007) y Brurett (2003). La metodología fue de tipo descriptiva, de diseño no experimental, de corte transeccional de campo. El instrumento que permitio recabar la información, fue un cuestionario de 33 items con alternativas múltiples de respuesta, con escala tipo likert y con validacion a partir del juicio de tres (3) expertos. El resultado de esta metodología, se evidenció en la formulación de un programa de capacitación dirigido al personal directivo, profesional, técnico y obrero adaptado parámetros del tiempo y edad como estrategia para mejorar el clima organizacional en estos centros de salud del estado zulia.

El mencionado trabajo de investigación se relaciona con el presente estudio ya que ambos coinciden en afirmar que los factores motivacionales son de gran importancia en el desempeño laboral para lograr el éxito en el trabajo emprendido, por lo cual se hace necesario estudiar que motiva a los trabajadores para así implementar las estrategias que permitan el logro de un clima organizacional agradable y poder contar con personal satisfecho y por lo tanto más productivo.

Graterol y Tovar (2010) en su investigación **“Estrategias motivacionales para la satisfacción laboral de los operarios del departamento de producción de metalurgia EKCO, S.A”**, establecieron que el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de indagar, sobre las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investigar la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral. El termino motivación incluye sentimientos de realización crecimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafio y tienen bastante

significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción. La metodología utilizada fue proyecto factible y se encontró apoyado en un diseño de campo y documental. La población estuvo conformada por 18 trabajadores. Las variables objeto de estudio fueron: motivación con sus dimensiones, autoestima, sentimiento de pertenencia, necesidad de afiliación y comunicación y para la variable satisfacción: relación con la autoridad, condiciones de higiene y confort, beneficios laborales, desempeño de tareas, trabajo en equipo, liderazgo y clima organizacional.

Relacionando estos hechos detectados con la investigación expuesta nos permite deducir como influye negativamente la falta de comunicación en la relación entre la directiva y sus trabajadores, manteniendo a este último aislado de la participación en la toma de decisiones al no expresar sus deseos ni opiniones situación esta que repercute en su satisfacción laboral y por ende en el desempeño, además expresa variable, objetivos y bases teóricas de la presente investigación. En fin, al brindar un entorno agradable, y un clima organizacional armónico relacionados con los factores intrínsecos, como responsabilidad, toma de decisiones motivan a la unidad de mando a responsabilizarse por las actividades asignadas, si por el contrario, se encuentra en un clima organizacional desfavorable, relacionados con los factores extrínsecos, como las condiciones de trabajo, el salario y las relaciones interpersonales, el rendimiento disminuye debido a la insatisfacción laboral.

Jimenez y Paez (2010) “Estrategias de motivación efectiva para lograr el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa FIGI’S SHOES C.A.”, quienes establecen que la motivación se define como la razón por la cual un individuo realiza determinada actividad o acción comportándose como una de las causas de cierto acto. En el entorno laboral la motivación juega un papel fundamental para el desarrollo de la organización, ya que es este el factor que puede ser la diferencia para

que los trabajadores tengan un mejor y mayor desempeño en la misma. Por medio de esta investigación se pudo observar que los trabajadores de la empresa Figis Shoes se sienten desmotivados por terceras personas influyentes a su proceso o actividad laboral que ha ido afectando el desenvolvimiento de los mismos. La persona encargada afecta el proceso laboral por su baja comunicación y el reconocimiento psicológicos, beneficios económicos que esta persona que labora pueda obtener por su labor prestada para la empresa u organización.

El estudio se relaciona con la presente investigación, ya que, se refiere a la motivación del personal, causa importante para lograr determinados objetivos y metas así como lograr un desempeño laboral de calidad.

Hamlet (2010) “Nivel del clima organizacional del instituto universitario de tecnología Jose Antonio Anzoategui sede El Tigre, según su personal administrativo” enmarcado en una investigación descriptiva de tipo no experimental cuya población objeto del estudio se constituyó por ciento treinta y tres (133) trabajadores como personal administrativo, y que concluyó en que deben fortalecerse las cinco (5) dimensiones que presentan debilidad para así intentar lograr un incremento beneficioso en el clima organizacional de la institución universitaria. Por consiguiente se propone la implementación de estrategias de desarrollos organizacional para intentar solventar el nivel del clima organizacional del instituto IUTJA.

Este estudio se vincula con la presente investigación, ya que hace énfasis en la acción motivadora, con respecto a que el personal administrativo debe tener como responsabilidad promover la motivación necesaria a sus equipos de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales, además de ser componente primordial para garantizar un buen clima organizacional.

2.2 Bases teóricas

En este capítulo se presentan los fundamentos teóricos que sirven de sustento para el proceso de investigación a la luz de diversos autores.

2.2.1 Motivación

Mucho se habla sobre motivación y la manera como incide está en la conducta que se desea en un individuo ante una organización o en la misma sociedad, tal como lo cita Marcano, Maria L. (1.996), donde expresa: La motivación, son las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lleva a una conducta dirigida hacia determinado objetivo (Pág. 97); se puede decir, que la motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas. Es necesario destacar que la motivación, constituye un elemento central dentro del campo de la gerencia y la administración, debido a su importancia como fuente de energía para la realización de las acciones de las personas, así como para guiar metas y alcanzar objetivos.

En este sentido Robbins, S (2005), la define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta (Pag.156). De lo que, se puede inferir que esta, es el impulso que poseen las personas para alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos así como Ascender en la escala del éxito, el cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no solo por las retribuciones que lo acompañan. Asimismo, Martin (2000), refiere que la motivación son esfuerzos necesarios a fin de realizar correctamente una tarea, adoptando actitudes, comportamientos que le permiten satisfacer conjuntamente sus objetivos personales (Pag.30). Por su parte, Chiavenato, I (2005), menciona que: la satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción

de necesidades, a medida que van apareciendo. (Pag 71).

En concordancia con los autores la motivación alienta a las personas hacer todo lo posible por alcanzar sus metas dando su mejor esfuerzo para poder satisfacer sus necesidades. Es la razón por las que hacen las cosas, ya que, siempre existe un motivo que está constituido por factores que controlan la conducta. La motivación es una etapa en las que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como son la presencia de metas y el dar a conocer incentivos que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los subordinados para que estos realicen un mayor esfuerzo. Sobre lo mencionado, Koontz y Weihrich (1998) refiere, que: Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Pag 501).

Desde esta perspectiva, las instituciones de salud, los gerentes tienen un gran reto, como es mantener a todos los trabajadores motivados, conscientes de que cada uno tiene sus propios individualismo motivacional. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los que dirigen, y es entendible el por qué. Estos deben lograr que los objetivos organizacionales se alcancen con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

El hombre en su proceso de crecimiento e interacción social asume o copia patrones o modelos de conductas de otros individuos del entorno, que incluyen un conjunto de valores, principios, ética y moral que proyectara de manera relativa de acuerdo al ambiente que se le presente en la sociedad u organizaciones. Ahora bien las necesidades son lo que motiva o impulsan a los individuos hacia una conducta determinada para su satisfacción.

Estas necesidades involucran aspectos generalizados de lo que es el hombre interna y externamente, como lo pueden ser las emociones, la moral y el medio donde se desenvuelven. La motivación es algo personal y los coordinadores deben conocer a su personal individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros trabajan para satisfacer su propio ego o algo aun más profundo; los incentivos son utilizados para demostrar que los trabajadores son tomados en cuenta, es más productivo para la organización retribuirlos, porque de esta manera rinden mucho mas y por último la satisfacción en el trabajo que es un motivo en sí mismo.

Al respecto Griffin I Moorhead (2010), expresa Los Directores pueden tener que tomar ciertas medidas para traducir el potencial de motivación dirigido a un desempeño mejorado a una motivación real y a un desempeño mejorado real (Pág.117). En algunos casos, estas medidas pueden vincularse a una necesidad específica o proceso que ha creado el potencial existente. Por ejemplo proporcionar más oportunidades de interacción social que dependan de un desempeño mejorado podría capitalizar las necesidades sociales de los trabajadores. Sin embargo, de forma mas típica, un Directivo necesita ir mas allá para ayudar a traducir el desempeño potencial a uno real. Los mismos pueden utilizar una diversidad de métodos para mejorar el desempeño en las organizaciones. Las perspectivas basadas en la necesidad y en el proceso de la motivación explican algunos de los factores que participan en el aumento del potencial de un comportamiento motivado dirigido a un desempeño mejorado. Los Directivos entonces pueden utilizar medios como el establecimiento de metas, diseño de puestos, arreglos de trabajo flexibles, gestión del desempeño, recompensas y modificación del comportamiento organizacional para ayudar a traducir este potencial en un desempeño real mejorado.

2.2.2 Importancia de la Motivación

La motivación laboral de los empleados debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de la actualidad. Conseguir un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad. Por ello, las empresas deben plantearse seriamente el realizar un esfuerzo importante para mantener a sus empleados motivados y con un alto grado de fidelidad hacia la organización.

Lamentablemente, pocas veces la dirección es consciente de esta realidad, pocas veces se preocupan por averiguar y conocer las necesidades, intereses y preocupaciones de cada uno de sus empleados. Las empresas de la actualidad no pueden darse el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados de productividad. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional.

2.2.3 Motivacion Laboral

Pelayo (2012) define la motivación laboral como el proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Por lo antes expuesto se puede deducir que la satisfacción del cargo es producto del contenido de este, y a la vez que la insatisfacción es dependiente del ambiente. Para generar cierta motivación en el cargo, es por medio del aumento de las responsabilidades y en especial el desafío de las tareas realizadas.

Morales (2002) define la motivación laboral como aquella energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido, nadie trabaja por trabajar.

De ahí que la motivación para el trabajo es diferente para cada uno de nosotros, pero innegablemente en el ámbito del trabajo, la motivación primaria va más allá del simple hecho de obtener dinero para comprar cosas, radica en el hecho de sentirse útil al tener un trabajo y la satisfacción de tener un trabajo en sí mismo, ser útil para la sociedad, para la empresa, para la familia.

2.2.4 Teoría de Frederick Herzberg

Esta teoría hace mención que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción. Los primeros, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros están relacionados con la satisfacción, en cambio los segundos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales, están relacionados con la insatisfacción. Se clasifican en dos categorías de necesidades según los objetivos humanos: los factores de higiene y los motivadores, al respecto Herzberg citado por Stoner, (1994), habla de su Teoría de los dos factores. En cuanto a los factores de higiene. Expresa: Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamento internos, las oportunidades existentes, etc. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y polifacético y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la motivación de manera sustancial y duradera.(Pag. 486).

En relación a lo citado, estos elementos ambientales en una situación de trabajo requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, es decir, son factores profilácticos, la directiva debe estar al tanto, que aunque no sean motivadores, sino se cubren producen insatisfacción laboral.

Por otra parte los factores motivacionales o intrínsecos, planteados por Herzberg, citado por Stoner, (1994), se refieren a: El contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. El termino motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial: cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción (Pág. 486).

En este sentido, la motivación y la satisfacción solo pueden surgir de fuerzas Internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los gerentes tienen la responsabilidad de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo del personal de su unidad de mando, a su vez impulsándolos hacia el logro de metas personales y por ende, de obtener un desempeño.

A manera de conclusión la satisfacción del cargo es producto del contenido de este, y a la vez que la insatisfacción es dependiente del ambiente. Para generar cierta motivación en el cargo, es por medio del aumento de las responsabilidades y en especial el desafío de las tareas realizadas. En fin, al brindar un entorno agradable, y un clima organizacional armónico relacionados con los factores intrínsecos, como

responsabilidad, toma de decisiones motivan a la unidad de mando a responsabilizarse por las actividades asignadas, si por el contrario, se encuentra en un clima organizacional desfavorable, relacionados con los factores extrínsecos, como las condiciones de trabajo, el salario y las relaciones interpersonales, el rendimiento disminuye debido a la insatisfacción laboral.

2.2.5 Teoría Víctor Vroom

Esta teoría se basa en el individualismo, y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, y el desempeño motivacional del individuo. En este sentido, para lograr el objetivo establecido se requiere un máximo de esfuerzo y de esta manera alcanzar la recompensa, de modo tal, satisfacer las necesidades personales del individuo. Bajo este enfoque, Griffin, R y Moorhead (2010) afirman, “que la teoría de las expectativas sugiere que las personas están motivadas por cuanto desean algo y la probabilidad que perciben de obtenerla”. (Pág. 98).

A mayor esfuerzo, mayor la satisfacción de la gratificación, es decir, una recompensa aceptable que permite al individuo estar motivado. En relación al sector salud, la teoría de las expectativas, asevera que los trabajadores estarán motivados para alcanzar el objetivo propuesto, si con el logro de este obtendrá una buena evaluación del desempeño.

Esta teoría incluye tres elementos o variables:

- Expectativa: Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.
- Fuerza: Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado.

- Valencia: Es el atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella.

2.2.6 Teoría de Abraham Maslow

Maslow plantea la teoría de la personalidad, que las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está, organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de auto actualización y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre

hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores aunque lo haga de modo relativo , entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que nos unen con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrático, lo que nos distingue del resto de los seres humanos, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos elaborarlos en base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow : la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad.

2.3 Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

El estudio del clima organizacional de una empresa forma parte importante ya que constituye la percepción individual de las personas, las cuales se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus

necesidades y mantener un equilibrio en el entorno laboral. En esta perspectiva, Tagiuri y Litwin, citados en Deninson (1991), afirman que:

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de la organización que: experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización. (p. 23).

En este sentido, las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de manera que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones van a condicionar la percepción que los trabajadores tienen de la empresa.

De este modo, resulta necesario tomar en cuenta la estructura del medio ambiente de trabajo en la empresa, en esta perspectiva, Brown y Morberg (1990), señalan que: “el clima organizacional consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que describen a la empresa, la distinguen de otras, es relativamente duradera en el transcurso del tiempo y tiene influencia sobre las personas dentro de él” (p. 446).

En esta perspectiva, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización en las decisiones que se ejecutan en el interior de ellas o en cómo se toman las decisiones dentro y fuera de la organización, es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, analizando el clima organizacional se capta la forma como es percibida la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Tenemos pues, que el Clima Organizacional está formado por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera en el interior de una organización, que de muchas maneras influye en el crecimiento, desempeño y desarrollo tanto de la persona como de la organización. El clima de una organización debe facilitar la realización de los empleados como individuos capaces de afirmarse con autonomía, con derechos y responsabilidades individuales y sociales, lo que a su vez permitirá la realización de los objetivos de la empresa.

Un buen clima organizacional abarca aspectos emocionales, espirituales y morales, es por ello que, de todos los enfoques del clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras que ocurren en su medio laboral. La importancia de este enfoque radica en que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones (actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa) que él mismo tenga de los factores organizacionales existentes.

Las percepciones y respuestas que comprenden el clima organizacional, abarcan factores tanto de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión) como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros.). Otros factores son consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Las percepciones de los miembros de la organización, se basan en los factores y estructuras del sistema organizacional las cuales dan lugar a un determinado clima dentro de la empresa; este clima promueve un comportamiento en los individuos, que a su vez incide en la organización.

El clima de una organización no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede en la empresa y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. De modo que un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, ya que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa, y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención las personas que forman parte de él.

En resumen, el clima organizacional se encuentra dentro de la organización integrado por un conjunto de elementos que establecen el tipo de clima existente en la empresa, en base a esto Goncalvez (1997), puede señalar que el clima organizacional “es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, entre otras.”.

La existencia de diversas características del sistema organizacional da como resultado un determinado clima organizacional, el cual tiene repercusión sobre el comportamiento y las motivaciones de los integrantes de la organización, esto se traduce en varias consecuencias como la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras. Visto de esta forma, Litwin y Stringer, citados por Tubán (1998), señalan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

Estructura: Se refiere a la apreciación por parte de los individuos de la organización, acerca de las reglas, procedimientos, trámites y cualquier otra limitación a la que se enfrenten en su trabajo.

Responsabilidad: Es el sentimiento acerca de la autonomía en la toma de decisiones, relacionadas a su trabajo, que experimenta cada miembro de la organización.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

Desafío: Representa el sentimiento de desafío ante el trabajo, por parte de los miembros de la organización.

Relaciones: Corresponde a la percepción que tienen los individuos sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: Se refiere a la existencia de un sentimiento de ayuda mutua, ya sea en niveles superiores como en niveles inferiores.

Estándares: Apreciación por parte de los miembros sobre las normas de rendimiento que posee la organización.

Conflictos: Se refiere al grado de aceptación de las opiniones discrepantes, a cómo enfrentar y solucionar los problemas en cuanto surjan.

Identidad: Corresponde al sentimiento de pertenencia para con la organización, a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (En red).

Cabe considerar, por otra parte, que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Tipos de Clima Existentes en la Organización

Clima tipo Autoritario – Explotador: Se caracteriza por la desconfianza, el temor e inseguridad, por parte de la dirección hacia sus empleados. Las decisiones y los objetivos se toman en la cúspide de la organización y se distribuyen en forma descendente, mientras que los procesos de control se encuentran también centralizados. En la atmósfera de trabajo, domina el miedo, los castigos, las amenazas y muy ocasionalmente las recompensas. Las comunicaciones de la dirección con los empleados no existen más que en forma de órdenes.

Clima tipo Autoritario – Paternalista: Las decisiones son tomadas a niveles superiores de la organización, pero hay mayor delegación de estas. El clima se

fundamenta en relaciones de confianza condescendiente hacia los empleados. La impresión es la de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo Participativo – Consultivo: Se presenta un mayor grado de descentralización de las decisiones, la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, existen las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima. El control también es delegado a escalones inferiores, en general, el clima es de confianza y de alta responsabilidad.

Clima tipo Participativo – En grupo: El proceso de toma de decisiones se encuentra descentralizado y distribuido en diferentes lugares de la organización. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación se hace de manera ascendente, descendiente y de forma lateral, los empleados están motivados por la participación. El clima en este tipo de organización viene dado por altos niveles de compromiso de los empleados con la organización y con los objetivos planteados.

2.3 DEFINICION DE TERMINOS BASICOS

- Ü **Análisis:** Es una descomposición de un todo en partes para poder estudiar su estructura, sistemas operativos o funciones.
- Ü **Autoridad y Responsabilidad:** Autoridad es el derecho de mandar y de hacerse obedecer. Se reconoce que un buen director es aquel que tiene la autoridad estatutaria otorgada por el cargo y también la autoridad personal, resultado de sus conocimientos y cualidades éticas y morales.
- Ü **Comunicación:** Se define como el proceso a través del cual otros conocen y aceptan nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos.
- Ü **Dirección Estratégica:** Proceso continuado, reiterado y frasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera con el ambiente.
- Ü **Dirección Participativa:** Favorece una organización y regulación colectiva. Se basa en el alto grado de confianza recíproca entre los directivos y demás trabajadores, en la responsabilidad colectiva de los resultados, los aportes y las decisiones tomadas.
- Ü **Eficacia:** Eficiencia con el logro de los objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

- Ü **Eficiencia:** Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos-proceso-resultado.
- Ü **Empresa:** Es un agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con el ánimo del alcanzar ciertos objetivos.
- Ü **Equipo:** Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, que los que son mutuamente responsables.
- Ü **Estrategia:** Consisten en cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- Ü **Integración de personal:** Implica llevar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; así, realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear la carreras, remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.
- Ü **Jerarquía:** Es la serie de cargos que se establece por orden de rango desde la autoridad suprema hasta el último empleado. El conducto jerárquico es al mismo tiempo vía de comunicación, y para que la información y las órdenes se trasmitan bien y se asegure la unidad de mando.
- Ü **Motivación:** Este concepto de designa como los factores que mueven a los seres humanos a alcanzar sus objetivos, aunque estos sean establecidos por un grupo.
- Ü **Objetivos:** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- Û **Organización:** Estructura formada por personas interrelacionadas, cuya conjunción forma un ente propio, buscando el bienestar común del grupo.
- Û **Propósito:** Los propósitos o aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cuantitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- Û **Remuneración del personal:** Es la recompensa por el trabajo realizado, y debe hacerse sobre una base justa y equitativa.
- Û **Toma de decisiones:** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, su importancia es tal que en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente con base en herramientas matemáticas y de investigación para llevarse a cabo.
- Û **Unidad de dirección:** Un director y un plan para todas las operaciones que tengan el mismo objeto es condición esencial para la unidad de acción, para coordinar los recursos y ver que los esfuerzos se dirijan al mismo fin

CAPITULO III

MARCO MEDOLÓGICO

En el presente capitulo se señala el diseño y tipo de investigación, la población, la muestra, la descripción del instrumento de recolección de datos, los procedimientos a seguir en la recolección de datos y finalmente las técnicas de tabulación y análisis de datos. En tal sentido el marco metodológico es la descripción de como se realizo la investigación

3.1 Diseño y Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, se consideró la posibilidad de proporcionar soluciones a un problema existente y se fundamentó en una investigación de campo, según la Universidad Nacional Abierta (2000) “ya que este diseño de investigación permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad en su situación natural”; estos datos fueron tomados de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A. De acuerdo a lo establecido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2000), la cual defina.

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo Viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización o grupos sociales. Puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías y métodos o procesos, (p,7).

La investigación desarrollada se apoyó en una investigación documental, en virtud de que el problema estudiado surge de una realidad y la información que se requirió se obtuvo de ella, al mismo tiempo se contó con el fundamento a nivel teórico basada en material impreso.

Esta propuesta tuvo como fin diseñar Estrategias Motivacionales para Optimizar el Clima Organizacional de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A., con el objetivo de proporcionar una solución viable a un problema de tipo comunicacional la cual fue apoyada un diseño de campo, para así satisfacer las necesidades de los trabajadores.

3.2 Población y Muestra

En la medida que se entiende por población la definición expresada por Arias (2006) para quien ésta es:

Como un conjunto finito o infinito de elementos de características comunes para los cuales serán extensivas las condiciones de investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio. Mantiene el mismo autor que cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de la muestra; definida como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.(p 81)

La población objeto de estudio de la presente investigación estuvo conformada por 700 individuos.

La muestra estuvo constituida por 18 trabajadores que laboran en el departamento de análisis de operaciones que se desea investigar. Por lo tanto no se requiere realizar estadísticas de cálculos de la muestra.

3.3 Técnica e Instrumento de Recolección de datos

Las técnicas son individuales y específicas de las ciencias, por lo que se emplean de complemento al método científico, el cual posee aplicabilidad universal, el empleo de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser almacenada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente, al cual se le denomina instrumento. Arias (2006; 69). “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, y se aplicó como instrumento un cuestionario elaborado por la autora de acuerdo a las variables en estudio.

3.4 Procedimiento para la Recolección de Datos

- a.** Se envió una comunicación escrita a Dirección de Operaciones de la institución, para informar sobre la investigación y solicitar autorización y colaboración en la ejecución del estudio.
- b.** Se envió comunicación escrita a los coordinadores para informarles acerca de la investigación a realizarse y solicitar su colaboración. Se les entregó un consentimiento informado se les explicó y voluntariamente lo firmaron.
- c.** Previo a la aplicación del instrumento se solicitó al personal su autorización para participar en el estudio, a través del consentimiento informado, el cual se les explicó de manera verbal y escrita.
- d.** Se aplicó una prueba piloto a los trabajadores del departamento de admisión de la “Clínica Docente los Arales”.
- e.** Se aplicó el instrumento a los elementos muestrales, permaneciendo con estos a fin de aclarar dudas.

f. Se organizaron y procesaron los datos producto de las respuestas obtenidas a través del instrumento. A su vez, estos se tabularon y posteriormente se interpretaron y presentaron los resultados a través de gráficos y cuadros estadísticos

3.5 Descripción del Instrumento

En atención a los objetivos establecidos y fundamentado en la operacionalización se diseñó un instrumento estructurado con 06 ítems diseñado en escala tipo Likert, consta de 06 enunciados con categorías de respuestas: Bueno: 4, Regular: 3; Deficiente: 2; No contesto: 1

Las respuestas obtenidas establecieron una base de datos que sustentan con previo análisis la realización de propuestas que incluyan estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

Dicho instrumento se sometió a revisión por expertos y por la tutora, posteriormente se realizaron las correcciones y sugerencias pertinentes al mismo, luego se procedió a corroborar su confiabilidad mediante la ejecución del estudio piloto a diez (10) trabajadores del Departamento de admisión de la “Clínica Docente los Jarales”

3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Tamayo y Tamayo (1998) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (Pag.224). En relación a esta definición para validar los instrumentos se sometieron a un juicio de expertos, con la participación de personas de claro dominio del tema en estudio, y de metodología, quienes dieron su opinión sobre la elaboración de cada pregunta para el logro de los objetivos propuestos. Dichos expertos consideraron conveniente a los propósitos de la investigación, el

instrumento elevado a su consideración en la escala de medición determinando así que es apto para ser aplicado.

Según Chávez (1999) la confiabilidad “Es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable” (Pag.203). Para efecto de la investigación la confiabilidad del instrumento se determino mediante la aplicación del Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual según, Hernández, S y otros (1998) dice: “requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde cero implica un coeficiente nulo y uno significa máxima confiabilidad” (Pag.256).

El termino confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que corresponden a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como a la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos.

La confiabilidad del instrumento se calculo a través de una prueba piloto aplicado a un grupo de diez (10) trabajadores del Departamento de admisión de la “Clínica Docente los Jarales” que reúnen las mismas características de la población en estudio. Así mismo a la data obtenida se le aplicó el cálculo del coeficiente a través de la formula estadística de Alfa de Cronbach. Ver a Continuación.:

$$\frac{10}{9} \quad 1 \quad \frac{15.5}{155}$$

0,99

Como se puede observar al sustituir las respuestas por los valores asignados, se obtiene que la confiabilidad es de **0,99**, siendo este valor MUY BUENO y puede, por lo tanto, utilizar el instrumento para la recolección de la información al grupo de estudio.

Fase de la Investigación

Fase I: Diagnostico de la situación actual que se presentan entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

Se realizó a través de la técnica de recolección de datos que según Arias Fidias (1999). “ Son las distintas formas de obtener la informacion” para desarrollar la investigación se aplicara la observacion directa, según Tamayo (2066;182) define y recoge “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger sus datos mediante su propia observacion”, que permitirá precisar como se manejan en la actualidad las estrategias motivacionales, con el propósito de obtener información relevante para el diagnostico.

Asimismo, a través del cuestionario que, según Hernández (2000) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.273). Se redactaran preguntas o items estructurados de manaera cerrada para obtener resultados claros y análisis sencillos, permitiendo a la autora la recolección y la interacción verbal con los trabajadores.

Fase II: Identificación de las variables determinantes de la motivacion para optimizar el clima organizacional de los trabajadores Centro Médico Valle de San Diego C.A.

Las variables se refieren a la capacidad que tienen los objetos y las cosas de modificar su estado actual, es decir, de variar y asumir valores diferentes. Sabino (1980), así mismo se analizaran las variables de investigación respecto a la muestra escogida constituida por 18 trabajadores del departamento de Análisis de Operaciones del Centro Médico Valle de San Diego C.A, con base en lo anterior se definiran las variables con cada tabla de apreciacion de respuestas dadas por los trabajadores.

Variable: Calidad del ambiente de trabajo

Variable: Calidad de las relaciones entre los trabajadores

Variable: Plan de incentivos laborales

Variable: resolución de conflictos por parte de la directiva

Variable: Calidad de la relación entre la directiva y los trabajadores

Variable: Receptividad a las sugerencias de los trabajadores por parte de la directiva

Fase III: -Diseño de estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

Una vez realizado el diagnóstico con la implementación de la técnica y el instrumento de investigación, se estableció la opinión de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A. con respecto al nivel deficiente del clima organizacional dentro de la organización laboral y la deficiente aplicación de técnicas de resolución de conflicto que partan de ideas y sugerencias de los trabajadores. Estas variables son los fundamentos para diseñar estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A. que generan una constante interrelación para solventar conflictos. Entre las diversas estrategias motivacionales se escogieron la implementación de un buzón de sugerencias, una serie de juntas trimestrales de trabajadores para generar propuestas y

juntas anuales para evaluar resultados de la aplicación de las ideas y sugerencias de los trabajadores propuestas en las juntas trimestrales.

Aunado a todo lo anterior, se propone organizar taller de liderazgo y comunicación efectiva dirigido a la junta directiva del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

1. Buzón de Sugerencias:

En múltiples ocasiones los trabajadores evitan emitir opiniones, ideas o sugerencias por temor a ser señalados o que se mal entienda la intención de tales propuestas. Esto genera retraimiento e inseguridad en los trabajadores y en la mayoría de los casos la sensación de que no son tomados en cuenta. Por lo tanto, se propone fijar un buzón de sugerencias de forma armónica, evitando así generar temor en ellos y promoviendo el libre ejercicio del derecho a la libre expresión.

2. Juntas Trimestrales

Con el fin de incentivar en los trabajadores la constante producción de ideas y sugerencias dirigidas a mejorar todos los ámbitos del clima organizacional, se propone realizar juntas trimestrales entre la junta directiva y los trabajadores como citas propicias para generar ideas para solventar dificultades y conflictos que se dan en el día a día en el ambiente de trabajo. Siempre, rescatando los valores de la comunicación y el respeto.

3. Juntas Anuales

Al finalizar cada año es necesario evaluar la efectividad de las estrategias para la resolución de conflictos que se han generados en las juntas trimestrales. Lo anterior, promoverá en los trabajadores las ideas y sugerencias para seguir innovando y mejorando la comunicación efectiva entre todos los trabajadores y entre estos, y la junta directiva.

4. Taller de Liderazgo y Comunicación

Para los dueños y socios de la organización la estrategia es que realicen un taller de liderazgo y comunicación efectiva, el cual tendrá por objetivo proporcionarles herramientas para liderizar la organización y comunicarse con sus trabajadores de manera efectiva, obteniendo de esta manera el logro de los objetivos y metas propuestas en la organización.

CAPITULO IV

RESULTADOS

TABLA No. 1

CALIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO
DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ANÁLISIS DE OPERACIONES SEGÚN
APRECIACIÓN DE “CALIDAD DE AMBIENTE DE TRABAJO”

CENTRO MÉDICO "VALLE DE SAN DIEGO". VALENCIA. JUNIO 2015

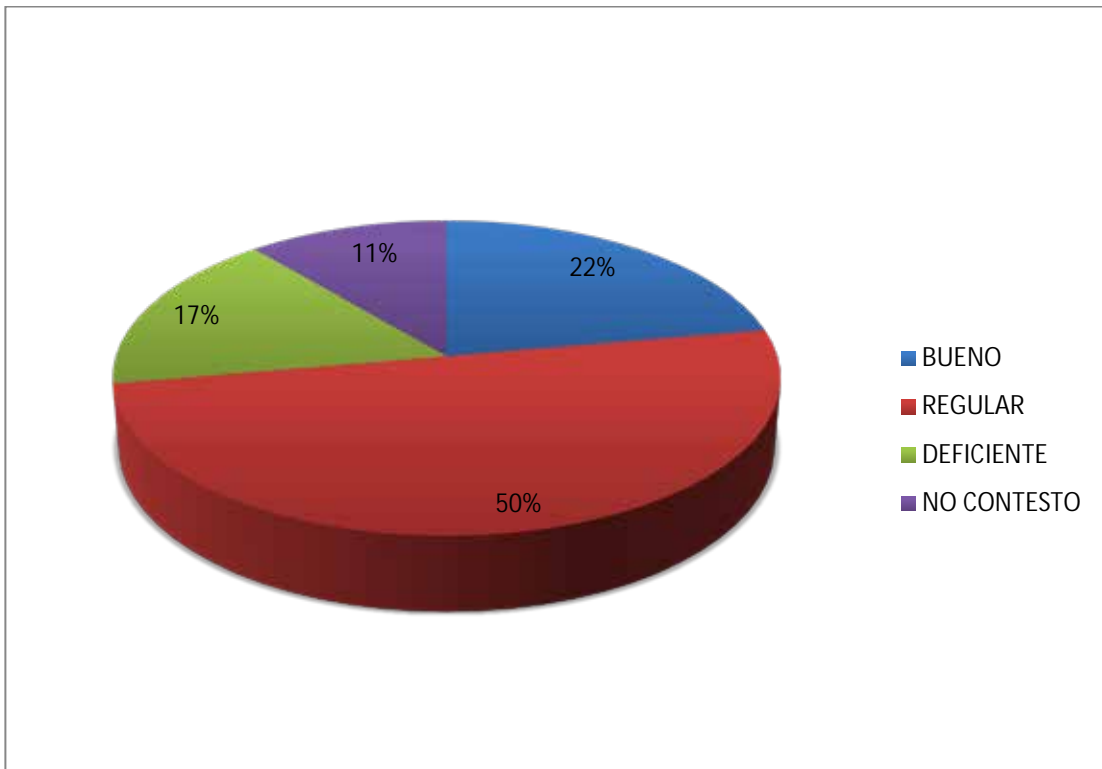
CALIDAD DE AMBIENTE DE TRABAJO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
BUENO	4	22%
REGULAR	9	50%
DEFICIENTE	3	17%
NO CONTESTO	2	11%
TOTAL	18	100,0

FUENTE: INSTRUMENTO APLICADO (VERENZUELA, 2015)

El 50% de la población encuestada consideró que el ambiente de trabajo en el Centro Médico Valle de San Diego C.A. es regular, seguido de un 22% el cual opina que el ambiente de trabajo es bueno, mientras que un 17% opina que el ambiente de trabajo es deficiente seguido de un 11% el cual no contestó.

GRAFICO N° 1

¿Cómo aprecia usted el ambiente de trabajo en el departamento de análisis de operaciones del Centro Médico Valle de San Diego C.A.?



INTERPRETACIÓN: Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#1 que existe un problema en el clima organizacional con respecto a las relaciones laborales, lo que está generando un ambiente de trabajo no favorable para el desarrollo de los procesos de dicho departamento.

TABLA No. 2

CALIDAD DE LAS RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ANÁLISIS DE OPERACIONES SEGÚN
“LAS RELACIONES LABORALES”

CENTRO MÉDICO "VALLE DE SAN DIEGO". VALENCIA. JUNIO 2015

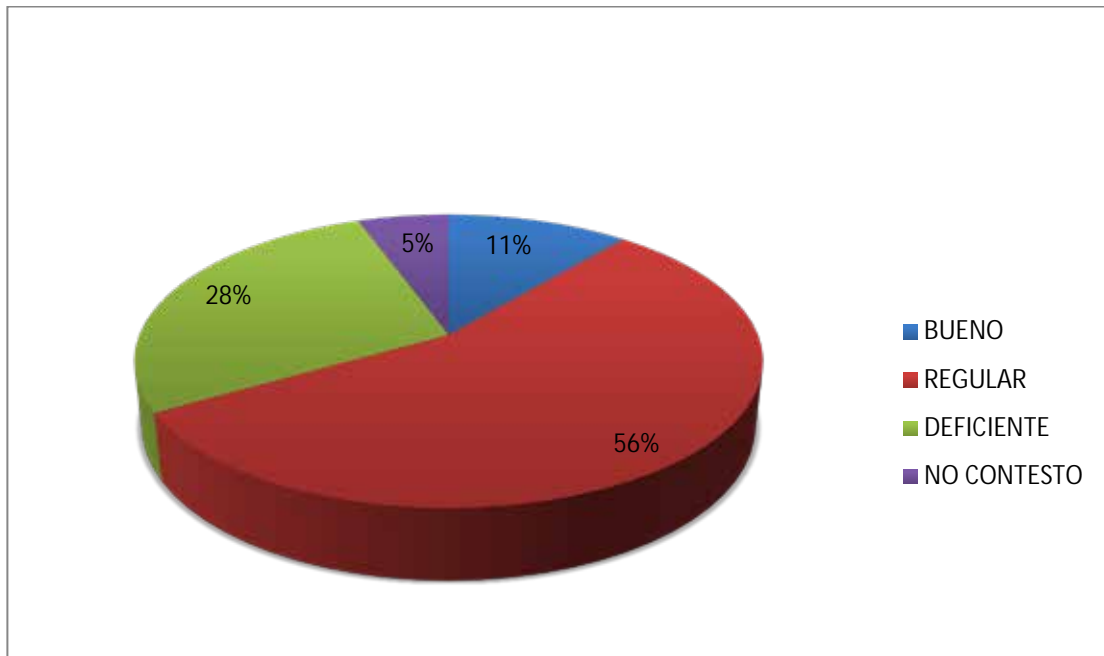
CALIDAD DE LAS RELACIONES ENTRE LOS TRABAJADORES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
BUENO	2	11%
REGULAR	10	56%
DEFICIENTE	5	28%
NO CONTESTO	1	5%
TOTAL	18	100,0

FUENTE: INSTRUMENTO APLICADO (VERENZUELA, 2015)

En este grafico se puede evidenciar que un 56% de los encuestados señalan la calidad de relaciones entre los trabajadores es Regular un 28% indica que es deficiente, en cambio un 11% afirma que las relaciones laborales son buenas y un 5% no contesto.

GRAFICO N°2

¿Cómo percibe usted las relaciones laborales entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A. en el departamento de Análisis de operaciones?



INTERPRETACIÓN: Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#2 que existe una necesidad de mejorar las relaciones entre los miembros del

departamento siendo esto necesario para que los mismos cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

TABLA No. 3

PLAN DE INCENTIVOS LABORALES

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ANÁLISIS DE OPERACIONES SEGÚN
COMO PERCIBEN LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LOS
TRABAJADORES Y LA JUNTA DIRECTIVA

CENTRO MÉDICO "VALLE DE SAN DIEGO". VALENCIA. JUNIO 2015

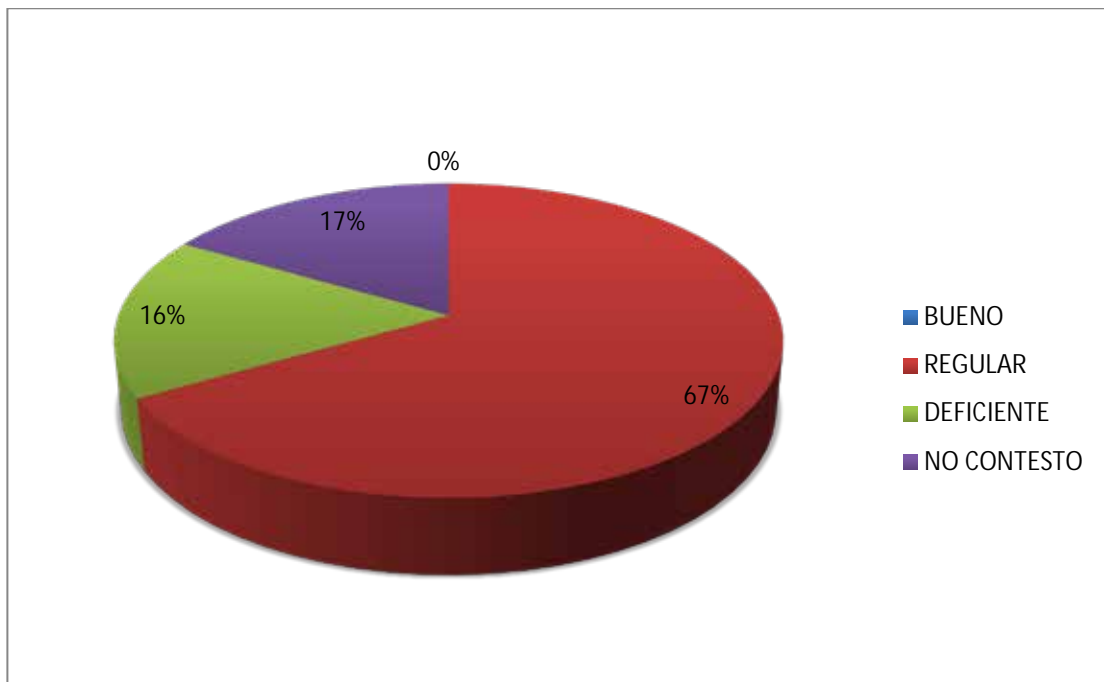
PLAN DE INCENTIVOS LABORALES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
BUENO	0	0%
REGULAR	12	67%
DEFICIENTE	3	16%
NO CONTESTO	3	17%
TOTAL	18	100,0

FUENTE: INSTRUMENTO APLICADO (VERENZUELA, 2015)

En este grafico se puede evidenciar que un 67% de los encuestados señalan que las relaciones laborales entre los trabajadores y la junta directiva es Regular, un 17% no contestó, en cambio un 16% considera que las relaciones laborales son deficientes.

GRAFICO N°3

¿Cómo percibe usted las relaciones laborales entre los trabajadores del departamento de Análisis de Operaciones con la junta Directiva del Centro Médico Valle de San Diego C.A.?



INTERPRETACIÓN: Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#3 que los trabajadores de dicho departamento no están conformes en su totalidad con el plan de incentivos empleado por la junta directiva, la cual debería hacerse sobre una base justa y equitativa.

TABLA No. 4

RESOLUCION DE CONFLICTOS POR PARTE DE LA DIRECTIVA

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ANÁLISIS DE OPERACIONES SEGÚN COMO SE EVALUARÍAN LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS APLICADOS POR LA DIRECTIVA

CENTRO MÉDICO "VALLE DE SAN DIEGO". VALENCIA. JUNIO 2015

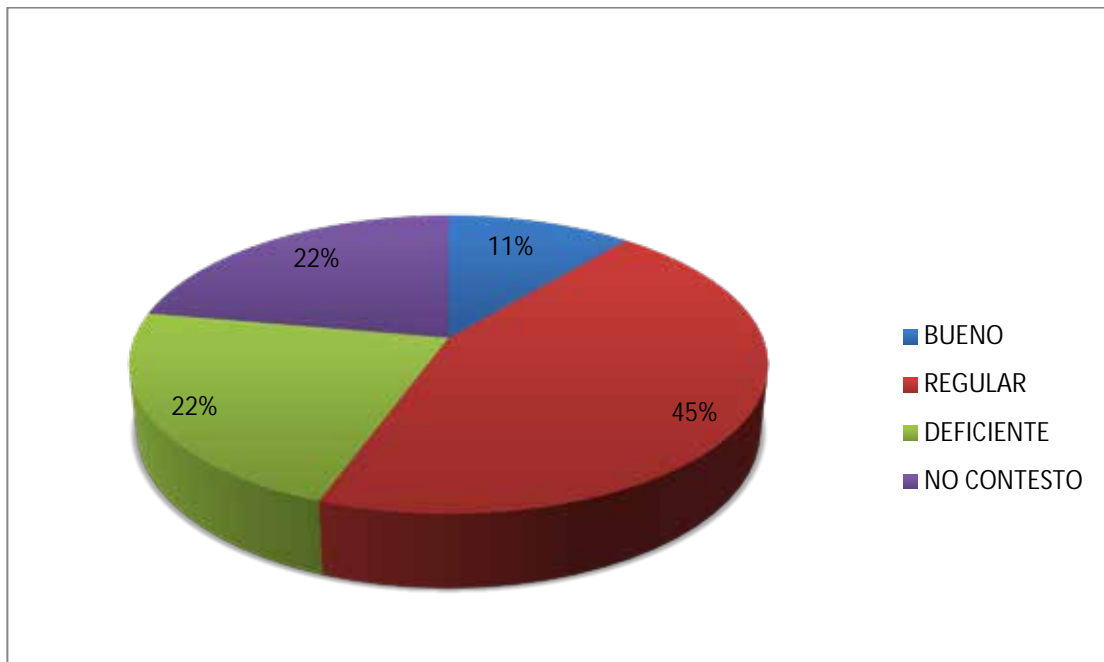
RESOLUCION DE CONFLICTOS POR PARTE DE LA DIRECTIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
BUENO	2	11%
REGULAR	8	45%
DEFICIENTE	4	22%
NO CONTESTO	4	22%
TOTAL	18	100,0

FUENTE: INSTRUMENTO APLICADO (VERENZUELA, 2015)

En este grafico se puede evidenciar que un 45% de los encuestados señalan que la ejecución para la resolución de conflictos aplicados por la directiva es Regular, un 22% no contestó, en cambio un 22% considera que la resolución aplicada es deficiente y un 11% afirma que es buena.

GRAFICO N°4

¿Cómo evaluaría usted la ejecución de estrategias de resolución de conflictos aplicados por la Directiva del Centro Médico Valle de San Diego C.A en el departamento de Análisis de Operaciones?



INTERPRETACIÓN: Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#4 que es necesario implementar nuevas estrategias para la resolución de conflictos lo que favorece una confianza recíproca entre los directivos y trabajadores en la responsabilidad colectiva de los resultados, los aportes y las decisiones tomadas.

TABLA No. 5

CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LA DIRECTIVA Y LOS TRABAJADORES

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ANÁLISIS DE OPERACIONES SEGÚN COMO DEFINIRÍAN LA RECEPTIVIDAD POR PARTE DE LA DIRECTIVA ANTE IDEAS Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES

CENTRO MÉDICO "VALLE DE SAN DIEGO". VALENCIA. JUNIO 2015

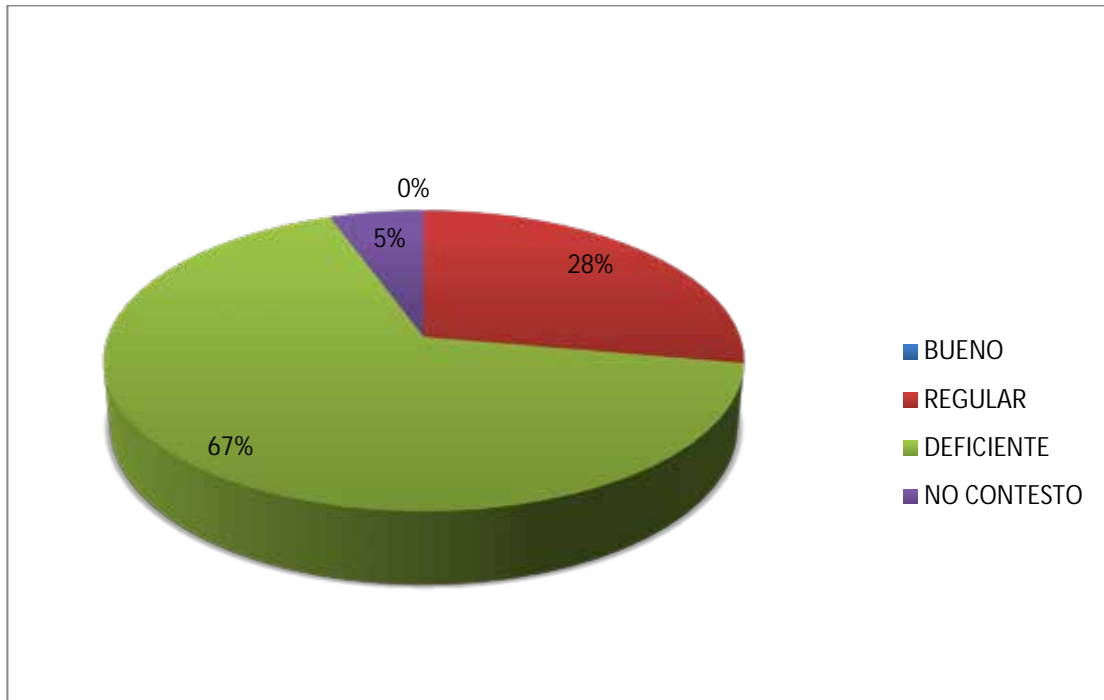
CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LA DIRECTIVA Y LOS TRABAJADORES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
BUENO	0	0%
REGULAR	5	28%
DEFICIENTE	12	67%
NO CONTESTO	1	5%
TOTAL	18	100,0

FUENTE: INSTRUMENTO APLICADO (VERENZUELA, 2015)

En este grafico se puede evidenciar que un 67% de los encuestados señalan que la calidad de la relación entre la directiva y los trabajadores es deficiente, un 22% considera que es regular, en cambio un 5% no contestó.

GRAFICO N°5

¿Cómo definiría usted la receptividad por parte de la Directiva del Centro Médico Valle de San Diego C.A. Ante ideas y sugerencias de los trabajadores en el departamento de Análisis de Operaciones?



INTERPRETACIÓN: Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#5 que es indispensable para un desempeño de calidad en la institución una buena comunicación entre la directiva y los trabajadores, para que así la información y las ordenes se transmitan bien y se asegure la unidad de mando y esto conlleve a una motivación como factor que impulse al ser humano a alcanzar sus objetivos personales e institucionales

TABLA No. 6

COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA DIRECTIVA

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ANÁLISIS DE OPERACIONES SEGÚN LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA DIRECTIVA

CENTRO MÉDICO "VALLE DE SAN DIEGO". VALENCIA. JUNIO 2015

COMUNICACIÓN	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
--------------	-------------	------------

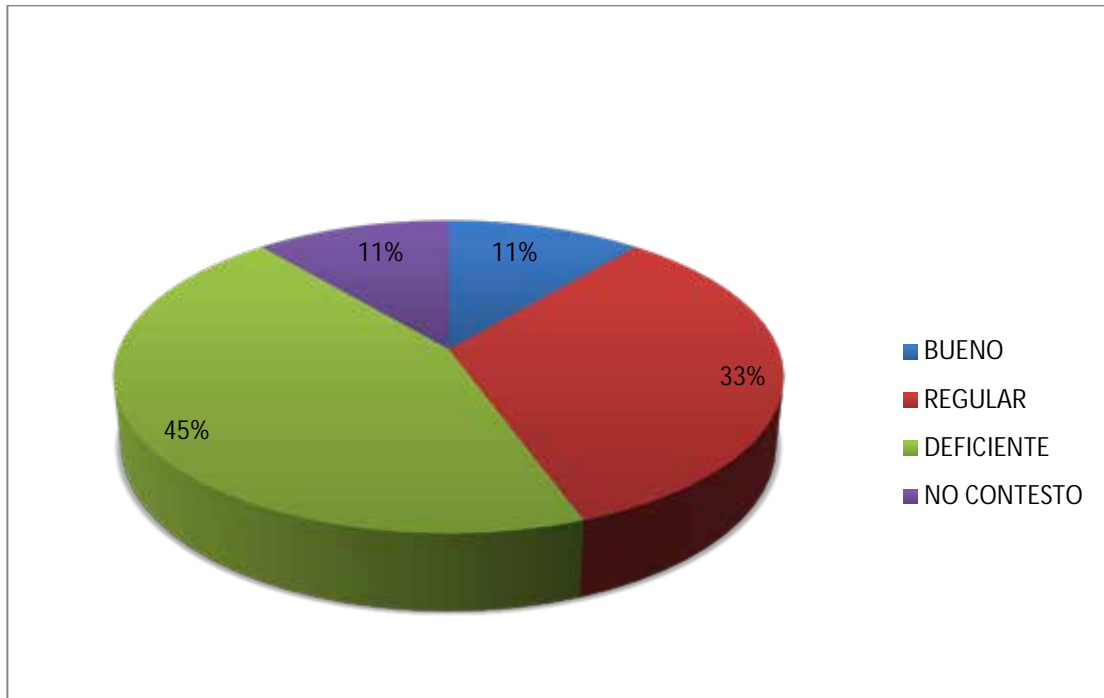
ENTRE LOS TRABAJADORES Y LA DIRECTIVA		
BUENO	2	11%
REGULAR	6	33%
DEFICIENTE	8	45%
NO CONTESTO	2	11%
TOTAL	18	100,0

FUENTE: INSTRUMENTO APLICADO (VERENZUELA, 2015)

En este grafico se puede evidenciar que un 45% de los encuestados señalan que la comunicación entre los trabajadores y la directiva es deficiente, un 33% considera que es regular, en cambio un 11% afirma ser bueno y un 11% no contestó.

GRAFICO N°6

¿Cómo definiría usted la comunicación entre los trabajadores y la Directiva del Centro Médico Valle de San Diego C.A. en el departamento de Análisis de Operaciones?



INTERPRETACIÓN: Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#6 que es importante que el proceso de comunicación se lleve a cabo en su totalidad, ya que dicho proceso es el que va a permitir que los directivos conozcan y acepten los conocimientos, tendencias y sentimientos de los trabajadores para poder mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera con el ambiente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general Desarrollar estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional entre los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego C.A, Este objetivo, así como los objetivos específicos dieron dirección al desarrollo del estudio cuyas conclusiones son las siguientes:

El 50% de la población encuestada consideró que el ambiente de trabajo en el Centro Médico Valle de San Diego C.A. es regular, seguido de un 22% el cual opina que el ambiente de trabajo es bueno, mientras que un 17% opina que el ambiente de trabajo es deficiente seguido de un 11% el cual no contestó. Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#1 que existe un problema en el clima organizacional con respecto a las relaciones laborales, lo que está generando un ambiente de trabajo no favorable para el desarrollo de los procesos de dicho departamento.

Se puede evidenciar que un 56% de los encuestados señalan la calidad de relaciones entre los trabajadores es Regular un 28% indica que es deficiente, en cambio un 11% afirma que las relaciones laborales son buenas y un 5% no contestó. Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#2 que existe una necesidad de mejorar las relaciones entre los miembros del departamento siendo esto necesario para que los mismos cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

Por otra parte un 67% de los encuestados señalan que las relaciones laborales entre los trabajadores y la junta directiva es Regular, un 17% no contestó, en cambio un 16% considera que las relaciones laborales son deficientes. Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#3 que los trabajadores de dicho departamento no están conformes en su totalidad con el plan de incentivos empleado por la junta directiva, la cual debería hacerse sobre una base justa y equitativa.

Así mismo se puede evidenciar que un 45% de los encuestados señalan que la ejecución para la resolución de conflictos aplicados por la directiva es Regular, un 22% no contestó, en cambio un 22% considera que la resolución aplicada es deficiente y un 11% afirma que es buena. Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#4 que es necesario implementar nuevas estrategias para la resolución de conflictos lo que favorece una confianza recíproca entre los directivos y trabajadores en la responsabilidad colectiva de los resultados, los aportes y las decisiones tomadas

En este mismo orden de ideas un 67% de los encuestados señalan que la calidad de la relación entre la directiva y los trabajadores es deficiente, un 22% considera que es regular, en cambio un 5% no contestó. Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#5 que es indispensable para un desempeño de calidad en la institución una buena comunicación entre la directiva y los trabajadores, para que así la información y las ordenes se transmitan bien y se asegure la unidad de mando y esto conlleve a una motivación como factor que impulse al ser humano a alcanzar sus objetivos personales e institucionales

Para finalizar un 45% de los encuestados señalan que la comunicación entre los trabajadores y la directiva es deficiente, un 33% considera que es regular, en cambio un 11% afirma ser bueno y un 11% no contestó. Los resultados determinaron como se muestra en la tabla#6 que es importante que el proceso de comunicación se lleve a cabo en su totalidad, ya que dicho proceso es el que va a permitir que los directivos conozcan y acepten los conocimientos, tendencias y sentimientos de los trabajadores para poder mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera con el ambiente.

Estas conclusiones favorecieron el establecimiento de las variables que sirvieron de base para la propuesta de estrategias motivacionales orientadas a optimizar el clima organizacional del Centro Médico Valle de San Diego C.A.

5.2 RECOMENDACIONES

Para lograr el fin de esta investigación se diseñaron cuatro estrategias para mejorar el clima organizacional mediante el uso de ideas, opiniones y sugerencias de los trabajadores para la resolución de conflictos.

En primera instancia, la implementación de un buzón de sugerencias que incentive a los trabajadores a emitir ideas y sugerencias sin temor a ser señalados por el carácter anónimo de esta estrategia.

A continuación, se pretende organizar juntas trimestrales que busquen la constante producción de ideas y sugerencias por parte de los trabajadores para solventar dificultades y conflictos en presencia de la junta Directiva, rescatando los valores de la comunicación y respeto. Posteriormente, al finalizar cada año, se pretende realizar una junta anual con el fin de evaluar la efectividad de las estrategias para la resolución de conflictos.

Ejecución de juntas anuales, con la participación de todo el personal del Centro Médico Valle de San Diego C.A., estas juntas anuales, no solo son marco para evaluar las estrategias propuestas por los trabajadores, para resolver dificultades en el ámbito laboral sino también, seguir innovando y mejorando la comunicación entre todos los trabajadores y entre éstos, y la junta Directiva.

Igualmente, se propone la implementación de talleres de liderazgo y comunicación para los dueños y socios de la organización, cuyo objeto es proporcionar herramientas para liderizar la organización y comunicarse con sus empleados de forma efectiva con la finalidad de lograr los objetivos y las metas propuestas.

Finalmente la implementación de estas estrategias favorece la comunicación asertiva y efectiva entre los trabajadores y entre estos y la directiva de la organización, como vía segura a la resolución de conflictos y a generar un clima

organizacional enmarcado en los valores humanos de la Paz, Respeto y Tolerancia, que tiene como resultado final el logro de los objetivos y metas que se proponen para cada periodo dentro de la empresa y contribuye además a la promoción de una organización humana de calidad en la cual los trabajadores se sientan comprometidos con el mejoramiento de sus labores y la de sus compañeros.

5.3 PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

En función de los resultados de la investigación previamente realizada y siguiendo la modalidad de Proyecto Factible se diseñó un programa de estrategias motivacionales para optimizar el clima organizacional de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego tomando como referente que la práctica de la motivación es la clave para lograr altos desempeños laborales, productos de empleados motivados y satisfechos con la actividad que realiza. Dicha propuesta de manera indirecta pretende mejorar las relaciones personales tanto verticales como horizontales, y ayudar a identificar los factores que más influyen en las percepciones que el trabajador tiene de su desempeño.

Esta propuesta está dirigida a los administradores, gerente de operaciones y al personal del departamento de análisis de operaciones, en relación a las debilidades encontradas en el estudio e incrementar las fortalezas e incentivar la motivación del personal. Dar lineamientos o planes de acción requeridos para satisfacer las carencias diagnosticadas en el capítulo IV, esto es crear una cultura corporativa que motive al personal del departamento de análisis de operaciones a realizar su trabajo con la mayor responsabilidad y calidad.

Justificación de la Propuesta

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad. Aragón (2009) indica que, la motivación es un elemento fundamental para el éxito organizacional ya que de ella depende, en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

Motivar al recurso humano es una de las tareas administrativas más importantes que existe en toda empresa. Esto implica la habilidad de comunicar, desafiar, fomentar, involucrarse, delegar, desarrollar y entrenar, así como informar, resumir y ofrecer motivadores justos, es decir, una recompensa. La propuesta se apoya en la teoría de motivación de Herzberg la cual explica que los factores que contribuyen a la satisfacción y motivación en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción, llamados en la teoría como factores Motivadores y de Higiene.

La propuesta de estrategias motivacionales pretende promover la motivación de los trabajadores del Centro Médico Valle de San Diego en la búsqueda de excelencia organizacional desde lo laboral, exigiendo lo máximo de los trabajadores pero facilitando también el máximo desarrollo de sus potencialidades como persona y como profesional.

Se justifica el programa de estrategias motivacionales por las siguientes razones:

Puede propiciar un cambio en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de análisis de operaciones.

Al experimentarse un cambio en el desempeño laboral se promueve la oportunidad para el desarrollo profesional, el reconocimiento, el ascenso y se les confiere la autonomía profesional.

El contar con un personal altamente motivado la organización se hace competitiva y refuerza su pertinencia social, una meta que hace mucho tiempo no se visualiza en los establecimientos u organizaciones del sector salud.

Factibilidad

Al respecto, Hurtado y Toro (1999) refiere que la “Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, se apoya en tres aspectos básicos: social, económico y técnico-operativo” (p. 74). En esta propuesta para la factibilidad se consideraran los aspectos sociales, financieros, técnicos e institucionales.

Factibilidad Social

Dada la importancia que refleja el plan de estrategias motivacionales, para el personal , y de acuerdo a su disposición de llevar a cabo la práctica de los encuentros, se considera que la totalidad de la aplicación contribuirá a una mayor motivación y mejor desenvolvimiento en las labores realizadas tanto para el personal de análisis de operaciones como para el personal administrativo de la institución, para el beneficio de ambos, y finalmente a la comunidad que asiste a dicho establecimiento.

Factibilidad Financiera

Con respecto a la Factibilidad Financiera, Hurtado y Toro (1999) lo señalan como los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos. (p.74). En este caso, los gastos para la ejecución de la propuestas serán costeados por la administración del Centro Médico Valle de San

Diego, la facilitadora, los participantes y cualquier otro ente que pueda patrocinar dicho programa.

Factibilidad Técnico- Operativa

En cuanto a la factibilidad Técnico-Operativa Hurtado y Toro (1999) señalan que, se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. La coordinadora del Programa de estrategias de motivación será la autora de la misma y contara con la colaboración o participación de docentes de la institución prestadora de salud.

Factibilidad Institucional

En relación a la Factibilidad Institucional; el Centro Médico Valle de San Diego se ha caracterizado por ser una institución preocupada por la capacitación de sus trabajadores así como una institución capacitadora de recursos humanos, por su función docente ya que el beneficio es mutuo tanto para la institución como para el personal.

Objetivos de la Propuesta

General

Reflexionar, Directivos y personal de análisis de operaciones sobre la motivación y el efecto que esta tiene en el desempeño organizacional.

Específicos

1. Promover la integración del personal administrativo y del personal de análisis de operaciones a través de la conformación de equipos de trabajos cohesivos y competitivos.
2. Exteriorizar las expectativas tanto personales como profesionales con respecto al taller.
3. Discutir los factores motivacionales y satisfactorios, entre los participantes.
4. Propiciar en los participantes la conformación de metas individuales, profesionales y sociales.
5. Promover el comportamiento de liderazgo tanto en facilitadores (administrativo) como participantes (personal de análisis de operaciones).
6. Desarrollar habilidades para retroalimentación positiva y negativa entre el personal administrativo y de análisis de operaciones.

REFERENCIAS

Bibliográficas

| Chavez, N (1999). **Introducción a la investigación educativa**. Maracaibo: ARS. Grafica.

Goncalvez, A. (1997). **Dimensiones del clima organizacional**. Documento disponible en línea: <http://www.candad.org.com> (Consulta julio 20, 2003). Litwin,

Graterol y Tovar (2010) **“Estrategias motivacionales para satisfacción laboral de los operarios del departamento de producción en metalurgica EKCO, S.A”** Trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez

Hamlet (2010) **“Nivel del clima organizacional del instiruto universitario de tecnologia Jose Antonio Anzoategui sede eltigre, según su personal administrativo”**. Trabajo de grado de la Universidad Nacional Experimental Politecnica de Las Fuerzas Armadas

Hurtado L., I. y Toro G., J. (1999). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio**. Editorial Episteme Consultores Asociados. Tercera Edición. Valencia, Venezuela.

Javier Pelayo 2012, La Motivación Laboral IES SAN JOSE

Jiménez y Paéz (2010), **“Estrategias de motivación efectiva para lograr el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa FIGI’S SHOES C.A”** Trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez

Koontz y Weihrich (1998). **Administración, Una Perspectiva Global**. Mexico. Editorial Mc Graw Hill. 11a edicion.

Martinez (2009) **“Estrategias motivacionales para optimizar el ambiente laboral del personal administrativo en el ambulatorio Dr, Emilio Azcunes ”**

Newstrom, W (2007) **Satisfacción del Personal en las Organizaciones.** Editorial Mc Graw – Hill Bogotá Colombia.

Sabino (1980)

Perez Yasmin (2012), “**Estrategia gerencial para mejorar el clima organizacional en los ambulatorios del instituto venezolano de los seguros sociales en el municipio Maracaibo**” Trabajo de grado de la Universidad del Zulia Facultad de Medicina, Odontología y Ciencias Económicas y Sociales.

Robbins, S. (2005). **Comportamiento Organizacional.** Mexico, D.F. Mc Graw Hill.

Tamayo y Tamayo M. (1998) **El Proceso de Investigación Científica.** Mexico: Editorial Limusa

Tovar Daniela, (2013), “**Plan de Incentivos Laborales como Impulso Motivacional para los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Febeca C.A.**” Trabajo de grado de la Universidad José Antonio Páez

Tubán, R. (1998). **Medición del clima laboral en las organizaciones.** Documento disponible en línea: <http://www.spin.com.mx/-rtubán/identi.html> (Consulta abril 12, 2003)

Universidad José Antonio Páez (2011). **Normas para la elaboración de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado.** Valencia.

Electrónicas

Aragón, M. P. (2009) **<http://empleo-colombia.universiablogs.net/2009/04/28/la-importanciade-la-motivacion-laboral/>La importancia de la motivación laboral.** Colombia

(2014) Tesis de Investigación

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/tecnicas-e-instrumentos>

<http://www.javierpelayo.com>

ANEXO

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN



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

Este instrumento es anónimo y confidencial y será utilizado para recavar información con el objeto de que forme parte del trabajo de investigación titulado **“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A.”** que se lleva a cabo para optar el título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Marque con una X la respuesta que usted crea correspondiente.

Enunciado: **En el Departamento de Análisis de Operaciones del Centro Médico Valle de San Diego C.A**

	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	NO CONTESTO
1) ¿Cómo aprecia usted el ambiente de Trabajo?				
2) ¿Cómo percibe usted las relaciones laborales entre los trabajadores?				
3) ¿Cómo percibe usted las relaciones laborales entre los trabajadores y la junta Directiva?				
4) ¿Cómo evaluaría la ejecución de estrategias de resolución de conflictos aplicados por la directiva?				
5) ¿Cómo definiría usted la receptividad por parte de la directiva ante las ideas y sugerencias de los trabajadores?				
6) ¿Cómo definiría usted la comunicación entre la directiva y los trabajadores?				

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTOMIZAR
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES**

DEL CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A

SAN DIEGO – EDO. CARABOBO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Autora: Fabiola Verenzuela

San Diego, Octubre de 2015



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

JUICIO DE EXPERTOS

Respetado experto, a continuación se le está proporcionando un instrumento que se aplicará al personal de la empresa en estudio; cuyo propósito consiste en que usted evalúe la redacción de cada ítem que lo integra. Sus observaciones, son de vital importancia para hacer las correcciones pertinentes a fin de dar la configuración y calidad definitiva al mismo antes de su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para los fines específicos de la investigación. Las variables o dimensiones a medir, se muestran en la tabla de operacionalización de los objetivos, anexada al final del instrumento.

Sin más a que hacer referencia, y confiadas en que sus observaciones serán de gran utilidad, se suscriben de usted.

Atentamente,

Fabiola Verenzuela



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos para ser aplicado al personal de la empresa; elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO MEDICO VALLE DE SAN DIEGO C.A, SAN DIEDO – EDO. CARABOBO** presentado por Fabiola Verenzuela cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Nombre: _____

C.I.: _____

Firma: _____

Fecha: _____

LISTA DE COTEJO

Ítem	Aspecto Observado	Si	No
1	Calidad del ambiente de trabajo		
2	Calidad de las relaciones entre los trabajadores		
3	Plan de incentivos laborales		
4	Calidad de la relación entre la directiva y los trabajadores		
5	Resolución de conflictos por parte de la directiva		
6	Comunicación entre la directiva y los trabajadores		

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE CADA ÍTEM

ÍTEMS	Redacción		Pertinencia			Observación
	Clara	Confusa	Muy pertinente	Pertinente	Poco pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						

**INFORME DE LA PRUEBAS DE CONFIABILIDAD REALIZADA A L
INSTRUMENTO ELABORADO POR FABIOLA VERENZUELA PARA
RECOLECTAR INFORMACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS
MOTIVACIONALES PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
ENTRE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO MÉDICO VALLE DE SAN
DIEGO C.A**

Está conformado por 06 ítems en escala Likert, por lo que se le aplicó la prueba del ALFA DE CRONBACH (Alfa) que tiene la siguiente fórmula:

$$\text{ALFA} = (n/n-1) * (1 - (\text{suma varianza ítems} / \text{varianza test}))$$

$$\text{ALFA} = (10/9) * (1 - (15.5 / 155)) = 0,99$$

Como se puede observar al sustituir las respuestas por los valores asignados (según anexo al presente informe), se obtiene que la confiabilidad es de **0,99**, siendo este valor MUY BUENO y puede, por lo tanto, utilizar el instrumento para la recolección de la información al grupo de estudio.

Ing. Eduir Velásquez
C.I: 12.625.307
CIV 250982

Valencia, Octubre del 2015

ANEXO

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	TEST
1		2	3	2	2	3	
2	2	3	3	2	2	2	
3	3	3	2	3	2	3	
4	2	1	2	2	3	2	
5	3	2	3	3	3	3	
6	4	3	1	3	2	4	
7	2	3	2	3	2	1	
8	3	3	2	2	3	4	
9	4	4	3	2	3	1	
10	3	2	1	4	2	4	
VAR ÍTEM	3.0	2.6	2.2	2.6	2.4	2.7	

SUMA VARIANZA ÍTEMS= 15.5

VARIANZA TEST=155

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

ALFA= $(n/n-1) * (1 - (\text{suma varianza ítems} / \text{varianza test}))$

ALFA= $(10/9) * (1 - (15.5 / 155)) = 0.99$