



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA**

**INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS  
Y RECURSOS HUMANOS**

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de**

**Ingeniera en Administración de Empresas de Servicio y Recursos  
Humanos**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS  
“CONTROL SALUD S.A.” GUAYAQUIL – 2016”**

**AUTORA**

Niza Priscila Colombo Malta

**DIRECTOR**

Dra. Nancy Vásquez Castillo, MBA

Quito, Agosto del 2016

### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El contenido de la presente investigación, requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos; como lo son sus conceptos, ideas , procedimiento , resultado y conclusiones , son auténticos y de mi exclusiva responsabilidad.

Quito, 24 de agosto de 2016



**Niza Priscila Colombo Malta**

**C.I. 0913679486**

## INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En mi calidad de Directora del Trabajo de Titulación presentado por la señora Niza Priscila Colomba Malla, previo a la obtención del título de Ingeniera de Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial para ser sometida a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.



**Dra. Nancy Vásquez Castillo MBA**

**Directora**

## DEDICATORIA

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

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir mi sueño. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de Ti, gracias por estar siempre a mi lado, amado Alberto.

A mis queridos hijos Melissa, Gabriela y Juan José, quienes son el motivo y la razón que me ha impulsado a seguir superándome para alcanzar mis metas e ideales. Gracias por todo su amor y comprensión. En especial a mi princesa, mi nieta Luciana que es el alimento de mi alma.

A mi padre, muchas gracias por su apoyo, guía y dedicación, pilar fundamental en mi formación. Que Dios lo bendiga mucho.

A todos mis seres queridos les dedico este trabajo de investigación, como un ejemplo de que cuando se quiere lograr algo en la vida no hay obstáculo que lo impida.

## AGRADECIMIENTOS

Muy agradecida con la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) Educación a Distancia, por poner educadores profesionales que supieron orientarme en la trayectoria de mi carrera.

A mi querida Madre, que desde el cielo sentirá una gran alegría y satisfacción de verme llegar a la meta profesional. Gracias a ella por enseñarme a ser perseverante. Su dedicación y amor estarán por siempre en mi alma.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

A mi Directora de Tesis, Dra. Nancy Vásquez Castillo, por su valioso aporte académico y orientación durante el proceso de mi tesis.

Con mucho cariño y amor, gracias a todas las personas que de alguna manera estuvieron siempre dispuestas a ayudarme con información necesaria para el desarrollo de mi tesis.

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

<b>DATOS DE CONTACTO</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	0913679486
<b>APELLIDO Y NOMBRES:</b>	Colombo Malta Niza Priscila
<b>DIRECCIÓN:</b>	Cdla Milan , etapa turin Mz 1 Villa 18
<b>EMAIL:</b>	niza_colombo@hotmail.com
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	6021676
<b>TELÉFONO MOVIL:</b>	099792700

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	Propuesta de un Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa de servicios medico “Control Salud S.A.”Guayaquil 2016
<b>AUTOR O AUTORES:</b>	Priscila Colombo Malta
<b>FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	Quito, 24 de Agosto de 2016
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:</b>	Dra. Nancy Vásquez Castillo, MBA
<b>PROGRAMA</b>	<b>PREGRADO</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b> <input type="checkbox"/>
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos
<b>RESUMEN: Mínimo 250 palabras</b>	El estudio realizado en este trabajo encierra un factor de vital importancia como lo es el Clima Organizacional, dentro de la empresa de servicios Médicos Control Salud S.A. es aquí donde hemos aplicado las diferentes herramientas administrativas que permiten analizar el estudio y conocer la situación real del clima de la organización donde se desarrollan las actividades, que nos permitirá plantear programas de mejora del clima organizacional.

Para el levantamiento de la información y con el fin de recolectar datos necesarios para realizar el diagnóstico del clima laboral se realizó una encuesta para poder obtener y tabular los resultados que permitan la evaluación del Clima. La Metodología empleada para describir este campo investigativo se aplicó con la Muestra de los quince empleados que conforman el personal de profesionales, de tal manera que los Resultados obtenidos de las encuestas es que todo el grupo de empleados están descontentos por las constantes anomalías que se han venido suscitando, que se podrá contrarrestar mediante el plan de mejoramiento del clima organizacional. También el estudio se ha segmentado en cuatro dimensiones como son: Satisfacción Laboral, Motivación, Liderazgo, y Comunicación. Con la finalidad de ser más puntuales y específico en el cambio de Control Salud S.A.

Por lo que el Objetivo de este trabajo investigativo es encontrar la manera correcta como debe estar dirigida Control Salud S.A. por medio de un buen clima Organizacional, donde el trabajo y el esfuerzo junto con sus derechos de los colaboradores no se vean desvalorados, supone además un importe personal, organizacional y social.

Luego de realizar las diferentes etapas del estudio, hemos llegado a conclusiones precisas y determinantes que nos indica la parte central de la problemática en Control Salud S.A., que se pueden superar siempre que haya cambio como lo podemos demostrar en las recomendaciones.

**ABSTRACT:**

The study in this paper contains a factor of vital importance as it is the organizational climate within the company Control Medical Health Services S.A. this is where we have applied the various administrative tools to analyze the study and know the real situation of the climate of the organization where activities, allowing us to raise improvement programs are developed organizational climate. In order to collect data necessary to diagnose the working environment, we made a survey to tabulate the results that let us evaluated a performed Climate. The methodology used to describe this research field was applied to the sample fifteen employees who make up the staff of professionals, so that the results of the surveys is that the entire group of employees are unhappy with the constant anomalies that have I been raising, which may be offset by improvement plan organizational climate. Also the study has been segmented into four dimensions are: Job Satisfaction, Motivation, Leadership, and Communication. In order to be more precise and specific in changing S.A. Health Control So the objective of this research work is to find the right way as it should be directed Health Control S.A. by a good organizational climate, where work and effort along with their rights of employees not devalued see, also represents a personal amount, organizational and social. After performing the different stages of the study, we have come to precise and decisive conclusions that indicates the central part of the problem in Health Control S.A., which can be overcome provided there is change as we show in the recommendations.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

NIZA PRISCILA COLOMBO MALTA

C.I. 0913679486



**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, NIZA PRISCILA COLOMBO MALTA, CI 0913679486 autor/a del proyecto titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS "CONTROL SALUD S.A." GUAYAQUIL – 2016** previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 24 de agosto de 2016

f. 

NIZA PRISCILA COLOMBO MALTA

C.I. 0913679486

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Yo, FRANCISCO ARTURO BOLANOS CUESTA con cédula de identidad N.-0905528980 en calidad de Gerente General de Centro Medico Control Salud S.A. autorizo a NIZA PRISCILA COLOMBO MALTA, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación **"PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS "CONTROL SALUD S.A." GUAYAQUIL – 2016"**, basada en la información proporcionada por la compañía.



---

FRANCISCO ARTURO BOLANOS CUESTA

C.I. 0905528980

## ÍNDICE GENERAL

Declaración Juramentada de Autora .....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	v
CAPITULO 1 .....	10
INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. El problema de Investigación .....	10
1.1.1. Problema a investigar .....	10
1.1.2. Objeto de estudio teórico .....	11
1.1.3. Objeto de estudio práctico .....	11
1.1.4. Planteamiento del problema .....	11
1.1.5. Formulación del Problema.....	12
1.1.6. Sistematización del Problema.....	12
1.1.7. Objetivo General.....	12
1.1.8. Objetivos Específicos .....	12
1.1.9. Justificaciones.....	13
1.2. Marco Referencial- Marco Teórico .....	13
1.2.1. Concepto de Clima Organizacional.....	13
1.2.2. Componentes del clima laboral .....	15
1.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional .....	16
1.2.4. Enfoques del clima organizacional.....	19
1.2.4.1. Funciones básicas que debe cumplir el personal .....	20
1.2.5. Fundamentación: Aspectos Generales del Clima Laboral.....	21
1.2.6. Qué tomar en cuenta al medir el Clima Organizacional.....	22
1.2.7. El contrato psicológico y económico.....	23
1.2.8. Remuneración .....	23
1.2.9. La comunicación, el reconocimiento presentes en el clima laboral .....	24
1.2.10. Motivación Laboral .....	26
1.2.10.1. Factores de motivación laboral.....	26
1.2.10.2. Cómo se aplica la motivación efectiva .....	27
1.2.10.3. Comunicación dentro de las Organizaciones.....	28
1.2.10.4. Proceso de la Comunicación.....	29
1.2.10.5. Importancia de la comunicación dentro de las organizaciones.....	30
1.2.10.6. Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones .....	30
1.2.10.7. Importancia del Liderazgo dentro de la organización .....	30
1.2.10.8. Tipos de Liderazgo .....	31
1.2.11. Marco Conceptual.....	33
MÉTODO.....	36
2.1. Metodología General .....	36

2.1.1.	Nivel de estudio .....	36
2.1.2.	Modalidad de la investigación .....	36
2.1.3.	Método .....	37
2.1.4.	Población y muestra.....	37
2.1.5.	Selección de instrumentos de investigación .....	38
2.1.6.	Procesamiento de datos.....	38
CAPÍTULO 3 .....		39
RESULTADOS .....		39
3.1.	Recolección y tratamiento de datos .....	39
3.2.	Presentación y análisis de resultados .....	39
onsolidado de Tabulación de Encuesta.....		56
3.2.1.	Matriz consolidada de los resultados.....	61
3.3.	Plan de Mejoramiento del clima laboral Organizacional .....	63
3.3.1.	Objetivo General.....	63
3.3.2.	Justificación de la propuesta .....	63
3.3.3.	Descripción de la propuesta .....	63
3.3.4.	Satisfacción Laboral del Centro Medico Control Salud .....	64
3.3.4.1.	Programa de Satisfacción Laboral .....	66
3.3.4.2	Presupuesto Programa de Satisfacción Laboral; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
3.3.5.	Programa de Motivación.....	67
3.3.5.1	Presupuesto del Programa de Motivación .....	70
3.3.6.	Programa de Liderazgo .....	72
3.4.	Presupuesto total de la Propuesta .....	79
3.4.1.	Programas para mejorar el Clima Organizacional.....	80
CAPÍTULO 4 .....		81
DISCUSIÓN.....		81
4.1.	Conclusiones.....	81
4.2.	Recomendaciones .....	82
Bibliografía.....		83
ANEXOS.....		86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personal de Control Salud S.A.....	37
Tabla 2 Pregunta 1: .....	39
Tabla 3 Pregunta 2: .....	40
Tabla 4 Pregunta 3: .....	41
Tabla 5 Pregunta 4: .....	42
Tabla 6 Pregunta 5: .....	43
Tabla 7 Pregunta 6: .....	44
Tabla 8 Pregunta 7: .....	45
Tabla 9 Pregunta 8: .....	46
Tabla 10 Pregunta 9: .....	47
Tabla 11 Pregunta 10: .....	48
Tabla 12 Pregunta 11: .....	49
Tabla 13 Pregunta 12: .....	50
Tabla 14 Pregunta 13: .....	51
Tabla 15 Pregunta 14: .....	52
Tabla 16 Pregunta 15: .....	53
Tabla 17 Pregunta 16: .....	54
Tabla 20 Dimensión de Satisfacción Laboral .....	59
Tabla 21 Dimensión de Liderazgo .....	60
Tabla 22 Dimensión Motivación.....	61
Tabla 23 Dimensión Comunicación.....	62
Tabla 24. Diseño del Programa de Motivación.....	65
Tabla 25. Presupuesto del Programa de Motivación.....	76
Tabla 26. Diseño del Programa de Liderazgo .....	78
Tabla 27. Presupuesto del Programa de Liderazgo .....	81
Tabla 28. Diseño del Programa de Comunicación.....	83
Tabla 29. Presupuesto del Programa de Comunicación.....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Comportamiento que conlleva a la satisfacción y reconocimiento.....	25
Gráfico 1.2. Ciclo de la comunicación.....	29
Gráfico 3.1. ¿Dispongo de los recursos materiales y equipos tecnológicos para mi trabajo? 40	
Gráfico 3.10. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación de colaboradores.....	49
Gráfico 3.11. ¿Los ascensos son obtenidos por quienes tienen un buen desempeño laboral? 50	
Gráfico 3.12 ¿Aquí hay sentimiento de familia o de equipo?.....	51
Gráfico 3.13. ¿Se les motiva para equilibrar el trabajo con su vida familiar?.....	52
Gráfico 3.14. ¿Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética?.....	53
Gráfico 3.15. Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo?.....	54
Gráfico 3.16. En su opinión ¿Que haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar? .....	54
Gráfico 3.2 ¿La empresa promueve oportunidades y reconocimientos .....	41
Gráfico 3.3. ¿Mi jefe comunica de forma clara los objetivos de la organización? .....	42
Gráfico 3.4. ¿La empresa cuenta o dispone de un plan de capacitación .....	43
Gráfico 3.5. ¿A los trabajadores se les cancela su sueldo de acuerdo a lo establecido?.....	44
Gráfico 3.7. ¿Se incentiva y responde en forma genuina a nuestras sugerencias e ideas? .....	46
Gráfico 3.8. ¿Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes? .....	47
Gráfico 3.9. ¿Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad?.....	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTROL SALUD S.A.....	87
--	----

## **RESUMEN**

El estudio realizado en este trabajo encierra un factor de vital importancia como lo es el Clima Organizacional, dentro de la empresa de servicios Médicos Control Salud S.A. es aquí donde hemos aplicado las diferentes herramientas administrativas que permiten analizar el estudio y conocer la situación real del clima de la organización donde se desarrollan las actividades, que nos permitirá plantear programas de mejora del clima organizacional.

Para el levantamiento de la información y con el fin de recolectar datos necesarios para realizar el diagnóstico del clima laboral se realizó una encuesta para poder obtener y tabular los resultados que permitan la evaluación del Clima.

La Metodología empleada para describir este campo investigativo se aplicó con la Muestra de los quince empleados que conforman el personal de profesionales, de tal manera que los Resultados obtenidos de las encuestas es que todo el grupo de empleados están descontentos por las constantes anomalías que se han venido suscitando, que se podrá contrarrestar mediante el plan de mejoramiento del clima organizacional.

También el estudio se ha segmentado en cuatro dimensiones como son: Satisfacción Laboral, Motivación, Liderazgo, y Comunicación. Con la finalidad de ser más puntuales y específico en el cambio de Control Salud S.A.

Por lo que el Objetivo de este trabajo investigativo es encontrar la manera correcta como debe estar dirigida Control Salud S.A. por medio de un buen clima Organizacional, donde el trabajo y el esfuerzo junto con sus derechos de los colaboradores no se vean desvalorados, supone además un importe personal, organizacional y social.

Luego de realizar las diferentes etapas del estudio, hemos llegado a conclusiones precisas y determinantes que nos indica la parte central de la problemática en Control Salud S.A., que se pueden superar siempre que haya cambio como lo podemos demostrar en las recomendaciones.

## **CAPITULO 1**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. El problema de Investigación**

##### **1.1.1. Problema a investigar**

Control Salud, empresa de Servicios Médicos Ambulatorios, dedicada a brindar atención médica de calidad inicia sus actividades en el año 2008, la misma que fue teniendo gran acogida en el mercado de la salud en la ciudad de Guayaquil, lo que llevó a una toma de decisión de expandirse aperturando nuevos centros de atención en puntos estratégicos de la ciudad de Guayaquil y realizando alianzas con distintas compañías aseguradoras, es ahí donde se pierde el control y no se realiza una adecuada administración, por lo que se empieza a generar un mal clima laboral dentro de la organización, así como la falta de integración del equipo de trabajo, lo que llevó al cierre de una de las sucursales del centro médico.

Dando como resultado la desmotivación y la falta de entrega al trabajo de sus colaboradores por el incumplimiento del pago salarial, situación que se viene presentando desde hace dieciocho meses; y al existir un alto ausentismo, las funciones se delegan indistintamente sin considerar el perfil del cargo.

Los Directivos de Control Salud por mucho tiempo se han enfocado en captar más clientes, vender los servicios e incluso en expandirse con otros productos, a fin de incrementar su cartera de clientes; sin embargo, han dejado de lado al factor central y de mayor importancia en la empresa: “El Recurso Humano”.

“Las organizaciones requieren contar con equipos humanos proactivos y comprometidos, que garanticen un alto rendimiento económico y también social. Para lograrlo, existen herramientas, técnicas y recursos, que pueden facilitar esta tarea”.  
(García, 2010)



### **1.1.2. Objeto de estudio teórico**

Analizar el clima organizacional bajo teorías comprobadas, para mejorar el entorno empresarial, el manejo de Recursos Humanos y su gestión.

### **1.1.3. Objeto de estudio práctico**

Al realizar el estudio teórico, analizar los factores que influyen en un mal clima organizacional de Control Salud S.A. y al confirmarlo con la encuesta a realizar, procesarlas y determinar las acciones necesarias e inmediatas para el mejoramiento del clima organizacional.

### **1.1.4. Planteamiento del problema**

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, y su interacción con la empresa. (Emprendepyme.net, 2014).

La falta de un buen clima organizacional en Centro Médico Control Salud S.A. desencadena un trabajo de poca calidad, debido a que no son atendidos sus requerimientos, factor importante que se debe mejorar; ésta situación debe ser reportada a los Directivos de la empresa.

La desmotivación entre los colaboradores de Control Salud por la falta de atención a sus requerimientos laborales genera un deficiente clima organizacional, la relación con los compañeros y jefe se ve afectada; con ello la ausencia de un trabajo en equipo. El colaborador tiene frustración debido a que no logra adaptarse o desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, la iniciativa, la creatividad y el valor agregado que pudieren generar es nulo.

No existen perfiles de competencia para el proceso de selección. El personal es promovido o seleccionado a pesar de que no reúne las competencias básicas y profesionales para un cargo específico, pensando en que podría funcionar para ése puesto porque el tiempo apremia y se necesita cubrir esa vacante; sin embargo, el problema se ahonda aún más si a pesar de ello no existe una inducción y capacitación adecuada desde el inicio de sus actividades para así poder realizar correctamente sus funciones.

Directivos y Jefes de Áreas han enfocado sus objetivos sólo en el crecimiento de sus instalaciones, en captar clientes, incrementar sus índices financieros; dejando de lado el desarrollo del Talento Humano de la empresa.

El personal a simple vista se encuentra muy desmotivado y con una deficiente productividad laboral. Los colaboradores no se sienten identificados con su centro de trabajo por tanto no están orgullosos de pertenecer a él.

#### **1.1.5. Formulación del Problema**

¿La empresa de servicios médicos Control Salud S.A. dispone de un plan que permita mejorar el clima laboral dentro de la organización?

#### **1.1.6. Sistematización del Problema**

- ¿Se cuenta con un diagnóstico de la situación en la empresa de servicios médicos “Control Salud”?
- ¿Qué dimensiones deben ser consideradas para mejorar el clima organizacional de Centro Medico Control Salud?
- ¿Qué metodologías se deben desarrollar para la elaboración de la propuesta de un Plan para mejorar el clima organizacional en Control Salud?

#### **1.1.7. Objetivo General**

Proponer un plan de mejora del clima organizacional para la empresa de Servicios Médicos de Control Salud S.A. de Guayaquil, con la finalidad de potenciar los resultados organizacionales.

#### **1.1.8. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa Control Salud, de tal manera que nos permita conocer su realidad.
- Identificar los factores críticos que afectan el ambiente laboral.
- Propuesta de un plan de mejoramiento de clima organizacional para la empresa de servicios médicos Control Salud S.A.

### **1.1.9. Justificaciones**

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

La importancia de esta investigación radica, en el estudio del clima organizacional y la profundización de un tema que debe atenderse en todo tipo de organizaciones que consideren el talento humano como un recurso vital, y su alcance va hacia todas aquellas organizaciones que presenten deficiencias similares a las diagnosticadas en la empresa Control Salud S.A.

Al aplicar este trabajo de investigación, no solo contribuirá a un mejoramiento significativo en el clima laboral de Control Salud, sino que trascenderá hacia todas las áreas y colaboradores de contacto, transmitiendo fuerza y actitud positiva a nivel personal y familiar de cada uno de ellos. Si los empleados de “Control Salud” se sienten bien en sus trabajos también se sentirán bien en sus hogares. Logrando que el personal tenga calidad de vida dentro de la organización, hará que su vida familiar sea también positiva, y su desempeño sea eficiente.

## **1.2. Marco Referencial- Marco Teórico**

### **1.2.1. Concepto de Clima Organizacional**

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman en 1960, citado por (Brunet, 2011).

No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que

requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

(Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1970), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Así mismo, otros autores como (Reichers, A. y Schneider, B., 2005), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

(Álvarez, 1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Según (Toro, 2001) el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la

organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no (Chiavento, 2009, pág. 9).

Algunos pueden percibirlo como inestable y otros no. Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en cada uno de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas; esto puede deberse a la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc. (Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr., 2001).

### **1.2.2. Componentes del clima laboral**

Existen algunas variables que son definitivas en el clima de una organización, y así mismo su interacción puede provocar algunos efectos. Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados.

Según Sutton y Fall, los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). Procesos organizacionales que recogen gran parte de los componentes y se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones (Sutton, 1995).

Por su parte, los resultados de esas interacciones serían individuales, de grupo y de la organización.

Los individuales hacen referencia al alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo.

Los de grupo se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión.

Por último, los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

### **1.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (M.C., Sandoval-Caraveo, 2004; pág.78-82).

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de los profesores Litwin y Singer, Se postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización (Goncalves, 1998).

**Estructura.-** Constituye la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

**Responsabilidad.-** Es el sentimiento de las partes de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa.-** Concierno a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío.-** Pertenece al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones.-** Es la percepción por parte de quienes laboran en la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación.-** Es la conmoción de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Significado puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares.-** Es la percepción de las partes acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos.-** Es la impresión de los miembros de la organización, tanto ellos como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**Identidad.-** Es el sentimiento de herencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de conllevar los objetivos personales con los de la organización.

Lo más notable de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El discernimiento 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.

La calidad de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores apuntan medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

La Greate Place to Work Institute, es un centro de Investigación y Consultoría, fundado en 1980, en Estados Unidos por Robert Levering, especializado en medición, valoración e intervención sobre el ambiente laboral organizacional. Campo en el que es reconocido como autoridad mundial. Ha creado una herramienta que ayuda a desarrollar y fortalecer una cultura institucional de éxito. Su trabajo está orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas.

El instituto plantea recomendaciones en distintos ámbitos:

Acciones con los colaboradores, Acciones con los líderes, Acciones corporativas

La GPTW, ha desarrollado y validado mundialmente un modelo de encuesta para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional, a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son:

- Relación de la persona con la Administración o la Gerencia
- Interacción de los colaboradores con sus pares o compañeros de trabajo
- Su rol en la Organización.

La encuesta evalúa 5 dimensiones que son:

**Credibilidad.-** Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo

Comunicación -Competencia Gerencial- Integridad



**Respeto.-** Aceptación de las prácticas de la organización frente a sus compañeros.

Apoyo- Participación- Cuidado

**Imparcialidad.-** Imparcialidad percibida en los líderes y compromisos de estos con la equidad.

Equidad- Ausencia de Favoritismo –Justicia

**Camaradería.-** Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí.

Fraternidad- Hospitalidad- Sentido de Equipo

**Orgullo.-** Sentimientos hacia las diferentes facetas de la Organización

Trabajo- Equipo- Empresa

Un gran lugar para trabajar es aquella en la que se confía en la gente para la que trabaja, se tiene el orgullo de lo que haces, y disfruta de la gente con que trabaja (Robert Levering, Co-Fundador, 1999).

#### **1.2.4. Enfoques del clima organizacional**

Además de las dimensiones del clima organizacional, es importante conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza.

Según (Gomez y Cols., 2010), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El **factor organizacional** puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los colaboradores que la forman.

El **enfoque subjetivo**, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

El **enfoque integrador**, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

### **El enfoque situacional**

Las organizaciones están integradas en entornos compuestos por distintos ámbitos ya sean estos políticos, económicos, sociales culturales y nacionales. La cultura, el clima organizacional, la motivación y el sistema de roles deben estar orientados a su satisfacción. La complejidad del entorno se refiere a la cantidad de variables que afectan a la organización y a las relaciones que se establecen entre las mismas.

El cambio del entorno es la cantidad de modificaciones que sufre el contexto y la velocidad con que estas ocurren, en otras palabras, este concepto hace referencia al grado de turbulencia del entorno.

### **El enfoque de los recursos intangibles**

Entre los recursos intangibles contamos los siguientes:

- ✓ Crear las condiciones para mejorar la calidad de vida de la organización
- ✓ Consolidar un cambio organizacional
- ✓ Mecanismo integrador de la fuerza de trabajo

Este análisis del CO se lo puede llevar a realizar en tres niveles:

- ✓ Nivel de individuos
- ✓ Nivel de grupos
- ✓ Nivel del sistema organizacional

#### **1.2.4.1. Funciones básicas que debe cumplir el personal**

Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el cómo hacer para cumplir con las funciones”, ya que las responsabilidades deben cumplirse para que el empleado pueda tener una forma objetiva

de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador (Aguilar-Morales, 2010).

Es muy importante incluir dentro de la lista básica de responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa (Gómez, 2010).

Los conocimientos valorativos, incluyen el querer hacer, es decir, las actitudes que se relacionan con la predisposición y motivación para el autoaprendizaje, y el saber convivir, esto es, los valores asociados a la capacidad para establecer y desarrollar relaciones sociales, sentimiento de compromiso de transformación de la práctica social (González, González, M. y Ramírez, I., 2011).

El buen clima laboral y el capital humano son factores principales en las organizaciones, son elementos que directamente hacen funcionar efectivamente las empresas, además del desarrollo de las políticas de responsabilidad social, asumiendo compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores.

#### **1.2.5. Fundamentación: Aspectos Generales del Clima Laboral**

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales, subjetivos y preceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-preceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el

grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de los colaboradores en la ejecución de sus tareas.

El estudio del Clima Organizacional ha sido abordado por diversas herramientas y/o técnicas, desde las creadas y validadas para estudiar los elementos fundamentales que conforman el Clima Organizacional dentro de los que se destacan el WES y OLARIS, entre otros, hasta cuestionarios elaborados también con fines investigativos del Clima Organizacional pero no tan estructurados como los anteriores, pero que si permiten explorar el Clima Laboral.

#### **1.2.6. Qué tomar en cuenta al medir el Clima Organizacional.**

Lo primero a realizar es tomar conciencia de la situación, definiendo claramente y con precisión el problema para establecer claramente los cimientos sobre los cuales se comenzará a construir la corrección de los problemas existentes.

El segundo paso es establecer las causas, conociendo éstas, implica por un lado buscar y aplicar las soluciones apropiadas, y por otro erradicar la causa raíz de los desequilibrios, pues de lo contrario pueden aplicarse medidas para resolver la cuestión generándose nuevamente los mismos problemas consecuencia de no haber superado las razones de fondo que originaron los mismos. Al realizarlo íntegramente con su personal y directores, es necesario y fundamental llevar a cabo un diagnóstico de la empresa y efectos, siendo los más importantes:

- Sus Planes sean estos Estratégicos, Tácticos y Operativos.
- Conocer sus valores, misiones, visión y objetivos.
- Analizar su nivel de Enfoque y Posicionamiento.
- Analizar la ubicación de la empresa en el mercado.
- Conocer sus productos, servicios, procesos y actividades.

- Reconocer cuales son las capacidades y potencialidades de los clientes, proveedores, competidores actuales, competencia de productos o servicios sustitutos y posible ingreso de nuevos competidores.
- Estudio de segmentos atendidos, y participación de mercado.
- Estudio de mercado para conocer y reconocer las necesidades y exigencias de clientes y consumidores.
- Análisis FODA (Reconocimiento de las: Fortalezas y Debilidades – Oportunidades y Amenazas).
- Estudio de Benchmarking.
- Auditoría Cultural – Social y Operativa.

### **1.2.7. El contrato psicológico y económico**

El contrato psicológico según Jhon W. Newstrom, define las condiciones de participación psicológicas de cada empleado. Los empleados entregan lealtad, creatividad y esfuerzo, pero esperan algo más que las recompensas económicas, estos buscan seguridad en su trabajo, un trato justo, buenas relaciones con sus compañeros y apoyo organizacional para su satisfacción laboral, si solo se es cumplido el contrato económico que consiste en la paga de los sueldos y beneficios de ley y el contrato psicológico no cumple con las expectativas del colaborador, este se sentirá desmotivado. (Newstrom, 2011).

### **1.2.8. Remuneración**

(Ardouin, Bustos, & Jarpa., 2000) Menciona que se han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, dos de sus principales enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

- 1) Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- 2) Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o

resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo, y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

En síntesis se puede decir que el sistema de remuneración es fundamental; los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe.

Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

### **1.2.9. La comunicación, el reconocimiento y factores extrínsecos e intrínsecos presentes en el clima laboral**

Alfonso García-Cardó afirma que:

La comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado. (García-Cardó, 2000, p.2).

Quiere decir que es primordial que los Jefes y subalternos deben estar siempre comunicados, que a la larga genera seguridad intrínseca entre colaboradores y patronos para tomar directrices acertadas y apegadas a la realidad.

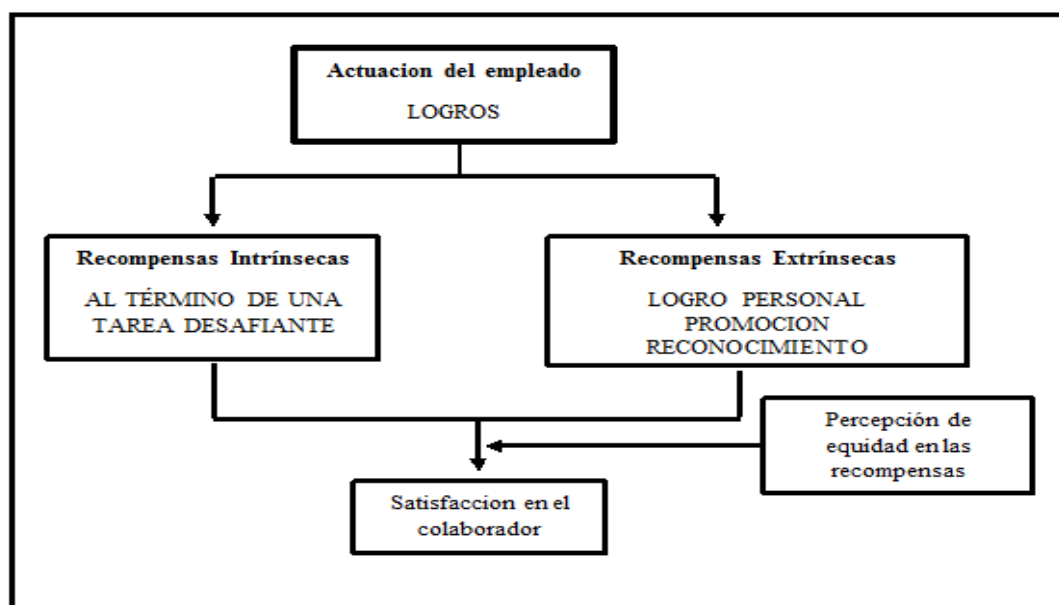
Así mismo es indispensable que la empresa tenga un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Y para no disminuir la importancia en el objetivo de obtener un buen clima laboral, se debe observar y tener en cuenta a dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante.

Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar para desplegar un mayor esfuerzo.

Los empleados pueden obtener recompensas de hacer bien su trabajo que son una fuente de satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca como sentir que se ha hecho algo que vale la pena o puede ser de manera extrínseca como un aumento en el sueldo, una promoción, etc. (Lawler & Porter, 1967) Concluyen que los administradores pueden afectar la satisfacción en el trabajo mediante estructuraciones apropiadas de recompensas y las maneras en que estas recompensas son vistas por el empleado (pp. 20-28).

**Gráfico 1.1. Comportamiento que conlleva a la satisfacción y reconocimiento**



**Elaborado:** Priscilla Colombo Malta

**Fuente:** Krieger, F. (2011). Comportamiento Organizacional Enfoque para América.

### **1.2.10. Motivación Laboral**

Existen muchos conceptos y maneras de explicar el amplio significado de la palabra motivación. Una de ellas la define como "aquellos estímulos que guían a las personas a realizar determinadas acciones". La forma cómo los individuos reaccionan ante esos estímulos, obedece a factores como la personalidad, la educación y sistema de valores que se posea. (García, 2010)

En el campo laboral, el dominio de técnicas de motivación, debe incluir la tarea de determinar el origen de las necesidades, deseos y expectativas del equipo humano, ya que este es el medio para promover el desarrollo personal con miras a mejorar la productividad.

Es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

Para alcanzar este nivel de compromiso, se debe valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen un grupo suficientemente motivado y orientado al logro, y a la vez, satisfecho en sus aspiraciones e intereses particulares.

Para que esta estrategia sea efectiva, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad. De ser solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a la gente a trabajar. (Coyuntura Económica, 2010).

#### **1.2.10.1. Factores de motivación laboral**

Según el psicólogo norteamericano Frederick Herzberg (1923-2000), existen dos tipos de factores que intervienen en las relaciones laborales:



**Motivadores:** son los orientados a garantizar la satisfacción de las personas tanto en el desempeño de sus labores como en sus propias expectativas, y abarcan aspectos como:

- Logros
- Reconocimiento
- Promoción
- Retos
- Asignación de responsabilidades

**Higiénicos:** tienen que ver tanto con el contexto donde se desempeña el trabajo como con el trato que las personas reciben:

- Ambiente laboral
- Recursos materiales
- Beneficios sociales
- Sueldos
- Relaciones personales
- Políticas institucionales

Entonces, para diseñar e implementar planes de motivación laboral, conviene asegurarse de satisfacer las demandas que tengan los trabajadores en estas materias. (Wordpress.com., 2009).

#### **1.2.10.2. Cómo se aplica la motivación efectiva**

Las técnicas más conocidas de motivación laboral pueden ser de carácter permanente, o puntuales, y se resumen en estos puntos:

##### **Permanentes**

- **Ubicación acertada:** se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil

- **Inducción:** facilita la correcta incorporación de una persona a la organización, al suministrarle información sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño
- **Metas:** todo el equipo debe conocer las metas de una organización para un período determinado, planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades
- **Reconocimiento:** la acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades
- **Participación:** a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal
- **Evaluaciones periódicas y oportunas:** para conocer y mejorar el rendimiento personal. (Coyuntura Económica, 2010).

### **Puntuales**

- **Oportunidades de formación:** permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal.
- **Talleres y reuniones:** son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones. (García, 2010)

Así mismo, en conclusión, Vilma García expresa:

Las personas necesitan estar seguras de que son apreciadas y valoradas, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento, para sobrevivir y para alcanzar un constante desarrollo personal. Este bienestar del trabajador se traduce en alto rendimiento y mayor productividad económica y de imagen para una organización. De allí la importancia de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral. (García, 2010)

### **1.2.10.3. Comunicación dentro de las Organizaciones**

En la actualidad es esencialmente necesario que las empresas de todos los niveles tengan políticas de comunicación, dado el caso de que quien haga buen uso de este sistema va a tener

un éxito probado en su operatividad, mas no así aquellos que no lo practiquen o que lo realicen mal. Con esto explico que uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones.

La comunicación Organizacional es el proceso para aplicar en las personas intercambio de información en una organización.

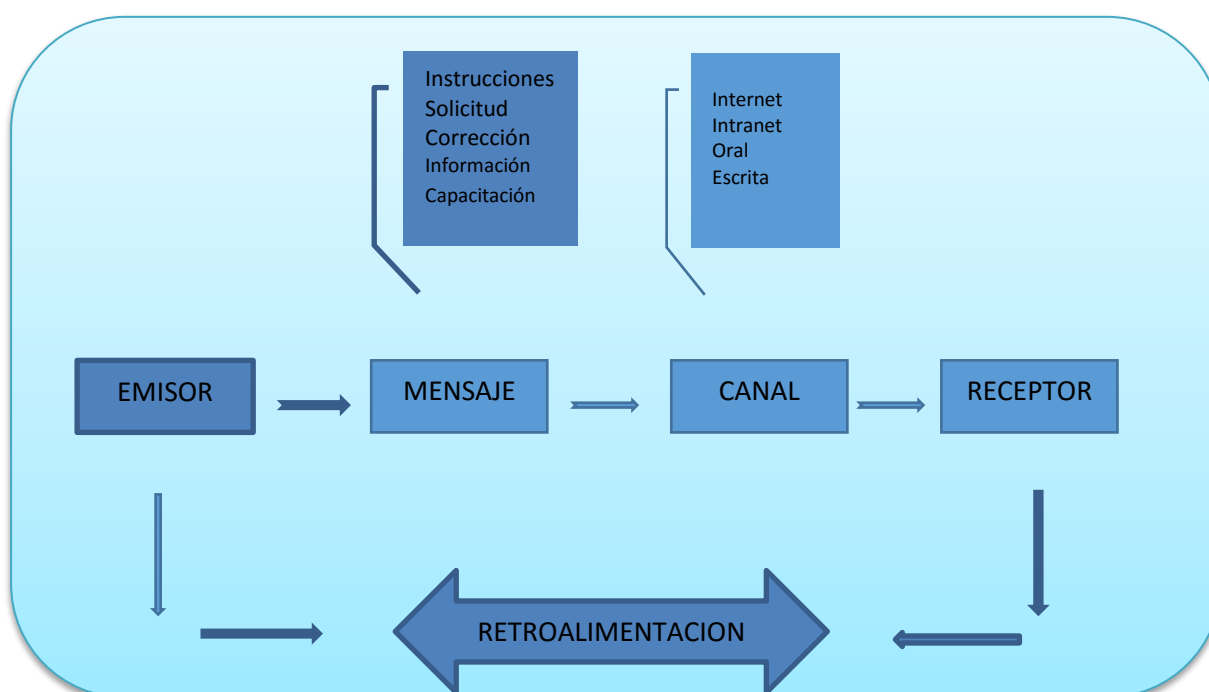
Dentro de la comunicación organizacional se debe tomar en cuenta las cadenas de mando o de responsabilidad definida por la organización.

#### 1.2.10.4. Proceso de la Comunicación

La comunicación es un proceso de flujo bien definido, pero su problema se presenta cuando hay desviaciones u obstáculos. Toda comunicación es un mensaje para ser transmitido desde un flujo que va desde la fuente emisora hasta el receptor y que darán como resultado la transferencia de significados de una persona a otra.

La captación errónea de algunas palabras o frases pueden dar como resultado la diferencia entre positivo y negativo, es por eso que un mensaje debe ser explícito y completo al momento de su difusión.

#### Gráfico 1.2. Ciclo de la comunicación



**Elaborado:** Priscilla Colombo Malta

**Fuente:** <http://peralesteranmiguelalfonso.blogspot.com/2013/09/comunicacionciclo-de-la.html>

## **Importancia de la comunicación dentro de las organizaciones**

La comunicación dentro de las organizaciones es el pilar fundamental de las actividades de la empresa y en su proceso que involucra a todos los colaboradores.

En toda empresa es necesario tener una comunicación eficaz para que las funciones de planificación, organización y control dentro de la organización puedan llevarse correctamente y cumplir con los objetivos propuestos. Es el común denominador para todo proceso administrativo y permite a los altos funcionarios de la organización poder conocer a sus subalternos, sus talentos y necesidades, y así poder formar un vínculo positivo y la creación de un ambiente laboral agradable

### **1.2.10.5. Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones**

Es un elemento indispensable dentro del comportamiento de las organizaciones, grupo o personas.

Dentro de este contexto podríamos nombrar 4 funciones básicas de la comunicación en una organización:

Control

Motivación

Expresión de emociones

Información

La aplicación de estas 4 funciones determina el buen desempeño de todos los que contribuyen en el cumplimiento y alcance de los objetivos de la organización.

### **1.2.10.6. Importancia del Liderazgo dentro de la organización**

Toda empresa tiene un organigrama de funciones, así como escala jerárquica donde el liderazgo se puede extender hacia dos vertientes importantes. La primera es la ubicuidad, que quiere decir que el líder debe estar presente en todas las circunstancias o estar debidamente representada en ellas por los ejecutivos que representan el papel de líderes. La segunda es la conexión, que es el lazo que une a los líderes dentro de la organización para garantizar y determinar una actuación sistémica. Estas dos posiciones convierten al líder principal en líder de líderes.

Para obtener el resultado de excelencia hay que tener en cuenta 5 conjuntos básicos de habilidades:

- 1.- Relacionar la integridad y el comportamiento: habilidad para dirigir en función de valores.
- 2.- Ligar las ideas con el cambio: habilidad para el pensamiento revolucionario.
- 3.- Ligar los sentimientos y el equilibrio: inteligencia emocional
- 4.- Ligar a unas personas con otras: habilidad para construir relaciones
- 5.- Ligar la intención y los resultados: habilidades para una acción comprometida.

#### **1.2.10.7. Tipos de Liderazgo**

Los tipos de liderazgo se clasifican dependiendo del entorno laboral, porque eso representa las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Es importante valorar la cultura empresarial, los objetivos que esta persigue o la personalidad y cultura de los colaboradores, esto determinara que estilo de liderazgo debe de aplicarse en la empresa.

Se podría decir que un tipo de liderazgo bien aplicado no solo puede mejorar el rendimiento del personal, sino también superar la productividad de la empresa.

A partir de diversas investigaciones para mejorar este fenómeno han dado como resultado varias teorías sobre ellas y entre las principales tenemos:

#### **1.- Liderazgo Laissez-Faire**

Este liderazgo proviene de la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. Es un estilo no autoritario que se basa en el concepto de que la experiencia necesita menos supervisión.

Las ventajas de este tipo de liderazgo para el entendimiento de muchos empleados los ayuda a sentirse más libres en hacer su trabajo, poseen como competencia el ser muy apasionados y una alta motivación intrínseca; pero tiene ciertas desventajas ya que no todos los empleados poseen las competencias de estas características, ya que muchos de ellos se asignan sus propios plazos y entrega de sus tareas.

## **2.- Liderazgo Autocrático**

Permite que los líderes o supervisores si tomen decisiones y fijen directrices para el funcionamiento del grupo. Este es un liderazgo unidireccional que concentra el poder y nadie puede desafiar esta decisión.

Puede ser altamente efectivo con tipos de empleados que deben estar sometidos a una estrecha vigilancia en sus actividades y puede llegar a aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

Este líder autocrático puede traer evidentes desventajas, ya que la falta de opinión y comunicación con los colaboradores es nula y están limitados a cumplir y acatar órdenes. Negativo es también que muchos de los empleados al sentirse desvalorizados pueden perder el compromiso afectivo hacia la empresa, que da como resultado abandonar el trabajo o rendir menos.

## **3.- Liderazgo Democrático**

Este modelo que es llamado también liderazgo participativo se caracteriza por fomentar el entusiasmo y la responsabilidad entre los trabajadores y el deseo de participar grupalmente. El líder democrático tiene como merito ganarse el afecto y aprecio de los colaboradores, que a la vez también contribuyen en la toma de decisiones, esto hace que ellos se sientan como parte más íntima de la empresa y son participes de los cambios que puedan producirse en su propio beneficio.

También es cierto que esta interacción tiene muchas ventajas, no obstante algunos investigadores manifiestan que tiene desventajas como por ejemplo la interacción en muchas ocasiones puede terminar en desacuerdos entre las partes y esto hace que el proceso productivo se vuelva más lento y demore en llegar a sus metas: cabe anotar que este tipo de liderazgo exige que el Líder posea gran habilidad de motivación y colaboración grupal.

## **4.- Liderazgo transaccional**

Las bases de este estilo son las transacciones, es decir el intercambio de beneficios entre los líderes y sus seguidores. El resultado es que los seguidores reciben beneficios por su eficiencia y el líder se beneficia por el excelente cumplimiento de las tareas asignadas.

Este tipo de liderazgo cuya orientación va dirigido a los objetivos y metas de la empresa, logra que sus seguidores con sus recompensas recibidas den los resultados deseados.

## **5.- Liderazgo Transformacional**

Este liderazgo exige que sus líderes tengan altos niveles de comunicación para lograr los objetivos que aporten a una visión de cambio.

Este modelo va dirigido a motivar los colaboradores en beneficio de aumentar la productividad y eficiencia.

Estos líderes poseen fuerte visión y personalidad para dirigir el cambio y las expectativas del equipo. El trabajo conjunto de estos líderes y sus grupos llegan a tener como clave ganarse la confianza, respeto y admiración del colaborador.

### **1.2.11. Marco Conceptual**

**Administración del trabajo:** Está orientada a implementar procedimientos que permiten conocer, organizar, planear y evaluar las responsabilidades inherentes de los empleados de la organización.

**Análisis organizacional:** El Análisis Organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades que deben ser corregidas o eliminadas.

**Comunicación Organizacional:** La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en todas las organizaciones, de manera informal o formal. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales. Una correcta comunicación es imprescindible para el desarrollo empresarial y genera un clima organizacional adecuado.

**Trabajo en equipo:** Es la unión de esfuerzos de un grupo de colaboradores para la consecución de metas organizacionales en común, unificados para un solo objetivo y reconocimiento. Capacidad abierta de aprendizaje de unos a otros (Krieger, 2011).

**Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

**Reconocimiento:** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

**Remuneraciones:** El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

**Satisfacción Laboral:** Da a los empleados la percepción de conformidad con respecto al trabajo que desempeñan dentro de la organización. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo y las relaciones humanas.

**Motivación:** “La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amorós, 2007)

**Percepción:** La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno. Las investigaciones al respecto demuestran constantemente que diferentes individuos ven lo mismo y sin embargo lo interpretan de manera distinta. El hecho es que ninguno de nosotros ve la realidad: lo que hacemos es interpretar lo que vemos y luego lo llamamos realidad (Robbins, 1998)

**Eficiencia:** Consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos.



**Eficacia:** Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

## **CAPÍTULO 2**

### **MÉTODO**

#### **2.1. Metodología General**

##### **2.1.1. Nivel de estudio**

El trabajo de esta investigación es de tipo explorativa, ya que se va a indagar con la obtención de datos en la realidad de Control Salud y así poder tener una visión general.

Así mismo esta investigación es de tipo descriptivo porque se va a realizar observaciones en los diferentes aspectos y dimensiones involucrados en el tema, y de esta manera recoger sus características, cualidades y circunstancias. Quiere decir que se estudia la organización, las teorías motivacionales y los factores más importantes que inciden en ello, dentro del contexto del clima organizacional de Control Salud.

“La investigación, puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos” (Arias, 1999, p. 149).

##### **2.1.2. Modalidad de la investigación**

La modalidad a emplearse en la presente Investigación es de tipo No Experimental Transaccional, porque se realiza sin manipular ningún tipo de información, sino que se pretende medir las dimensiones del Clima Organizacional y es transaccional porque busca describir el Clima Organizacional y las relaciones con las dimensiones en un momento determinado del tiempo.

“La modalidad de la investigación se define como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. (Arias, 1999, p. 106)

### 2.1.3. Método

Los métodos a emplearse en ésta investigación son:

**Deductivo:** tiene como partida aspectos generales para luego seguir con la elaboración del plan, que ayude a desarrollar la satisfacción laboral del personal de Control Salud S.A.

**Inductivo:** La investigación se realiza a partir de un análisis individual del personal, mediante encuestas para la identificación del problema, para luego realizar el diagnóstico general.

**Analítico:** En el cual se separa todas las partes del objeto de investigación, en este caso, el Clima Organizacional de Control Salud S.A.

**Estadístico:** Con la clasificación de los resultados obtenidos en el método Inductivo, se identificarán y clasificarán los factores críticos con sus debidas dimensiones que afectan el clima Organizacional de Control Salud.

### 2.1.4. Población y muestra

El número de empleados administrativos del Centro de Salud es de 15, por lo tanto se tomará en cuenta la totalidad del personal administrativo, realizando un censo.

**Tabla 2.1. Personal de Control Salud S.A.**

Jefe Financiera administrativa	1
Contadora	1
Jefe de Ventas	1
Director Medico	1
Asistente de RRHH	1
Asistente Financiera	1
Asistente Operativa de Seguros	2
Coordinador de Centros de Atención	2
Cajeras	3
Personal de limpieza	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Elaborado:** Priscilla Colombo Malta

**Fuente:** Investigación propia

### **2.1.5. Selección de instrumentos de investigación**

Para la recolección de la información se utilizará como instrumento y punto de partida una encuesta que se aplica a los colaboradores del Centro Médico a Control Salud S.A. con preguntas de los mundialmente conocidos GREAT PLACE TO WORK.

De ésta encuesta se ha tomado como base para adaptarlas a la problemática que se está suscitando en Control Salud S.A., esta encuesta contiene 15 preguntas cerradas, escogidas de entre éstas las más relevantes, como ya se dijo, reajustadas al problema presentado en ésta investigación y que se utilizarán la escala Likert (1 a 5) donde se evalúan 4 dimensiones y presenta las siguientes opciones.

1= casi nunca

2= Pocas veces

3= A veces sí, a veces no

4= A menudo

5= Casi siempre

### **2.1.6. Procesamiento de datos**

De los datos obtenidos y recopilado en las encuestas serán procesados a través de la aplicación de Excel, de Microsoft Office; donde se realizarán gráficos en la medida que los datos lo permitan, se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos para seleccionar las mejores soluciones y/o correctivos a los problemas encontrados en los distintos puesto de trabajo.

Luego de realizar los procedimientos ya señalados, se procederá a desarrollar la propuesta de acuerdo a las dimensiones de: Satisfacción Laboral, Liderazgo, Motivación y Comunicación.

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

#### 3.1. Recolección y tratamiento de datos

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta, se procedió a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

Se procedió a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de ésta manera facilitar la tabulación de la información.

La tabulación se la realizó de mediante el programa Excel, ingresando datos, donde se elaboraron las tablas y los gráficos estadísticos; para así poder analizar e interpretar con mayor claridad los resultados de la investigación realizada.

#### 3.2. Presentación y análisis de resultados

**Tabla 3.1. Pregunta 1:**

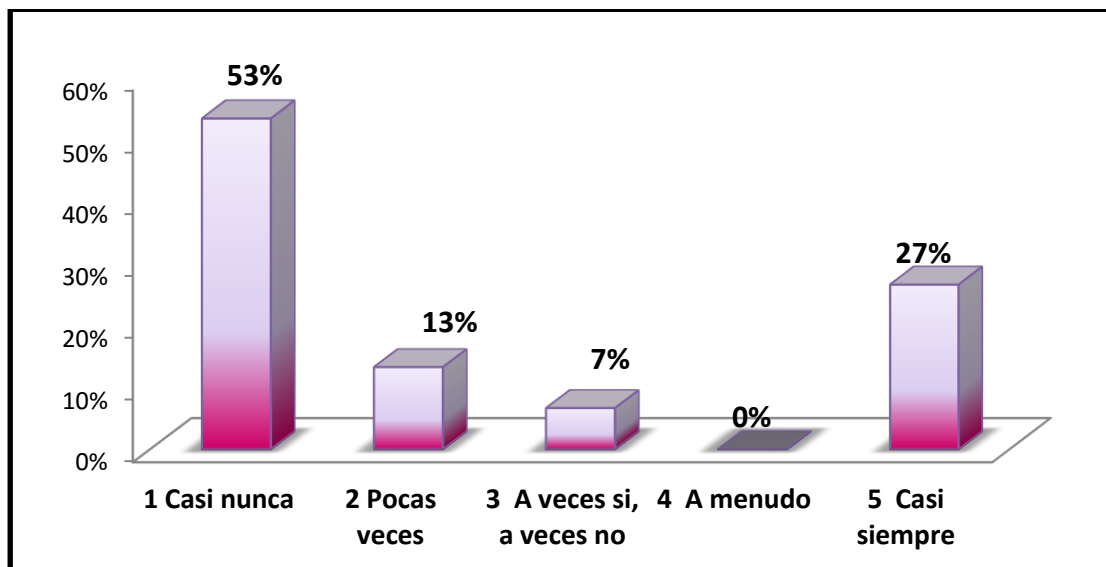
**¿Dispongo de los recursos materiales y equipos tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo?**

1 Casi nunca	8	<b>53%</b>
2 Pocas veces	<b>2</b>	13%
3 A veces si, a veces no	<b>1</b>	<b>7%</b>
4 A menudo	<b>0</b>	0%
5 Casi siempre	<b>4</b>	27%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.1. ¿Dispongo de los recursos materiales y equipos tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

El resultado del 53% (casi nunca), nos permite determinar una falta de proveeduría de los recursos materiales y tecnológicos,

Por lo que las funciones y actividades encomendadas a los colaboradores, no se desarrollan con eficacia y eficiencia, sin obtener la productividad requerida por la empresa

**Tabla 1.2. Pregunta 2:**

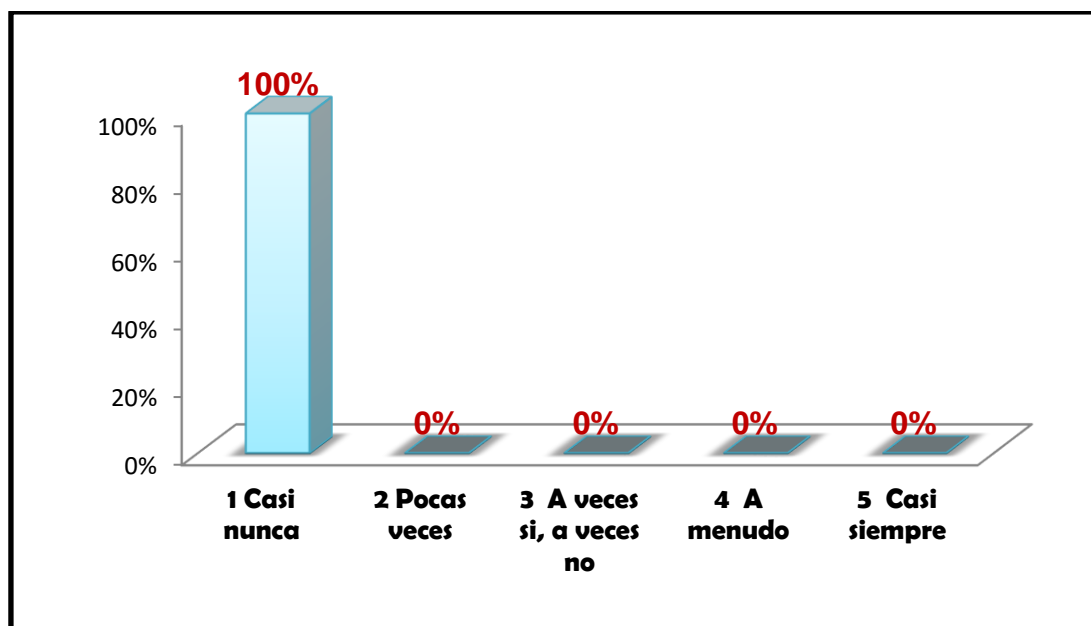
**¿La empresa promueve oportunidades y reconocimientos especiales en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?**

1 Casi nunca	15	100%
2 Pocas veces	0	0%
3 A veces si, a veces no	0	0%
4 A menudo	0	0%
5 Casi siempre	0	0%
TOTAL	15	100%

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.2 ¿La empresa promueve oportunidades y reconocimientos especiales en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

La respuesta de ésta pregunta es única, pues en su totalidad, es decir el 100% (casi nunca) expresó que Control Salud S.A. no promueve oportunidades ni reconoce a ningún colaborador en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Ya que no existe incentivos y motivación a los colaboradores en el desempeño de sus funciones.

**Tabla 3.3. Pregunta 3:**

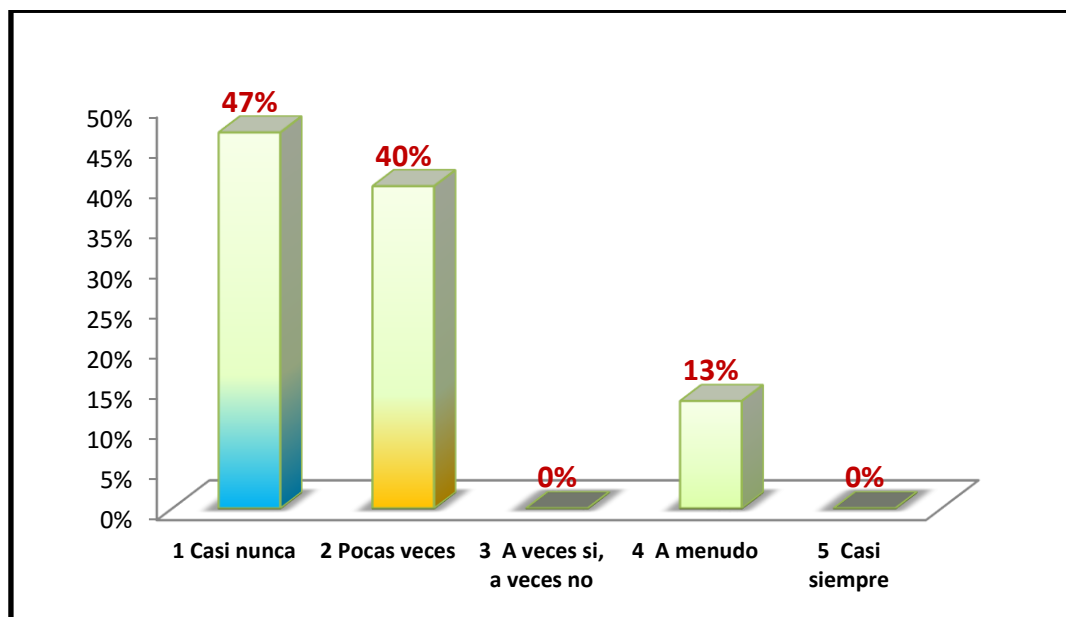
**¿Mi jefe comunica de forma clara los objetivos de la organización?**

1 Casi nunca	7	47%
2 Pocas veces	6	40%
3 A veces sí, a veces no	0	0%
4 A menudo	2	13%
5 Casi siempre	0	0%
TOTAL	15	100%

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.3. ¿Mi jefe comunica de forma clara los objetivos de la organización?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

Frente a ésta respuesta, Los encuestados respondieron en un 47% que su Jefe “casi nunca” expresa de forma clara los objetivos de la organización, esto da a entender que tanto Directivos y Jefes al no tener buena comunicación dificulta que el colaborador pueda contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

**Tabla 3.4. Pregunta 4:**

**¿La empresa cuenta o dispone de un plan de capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?**

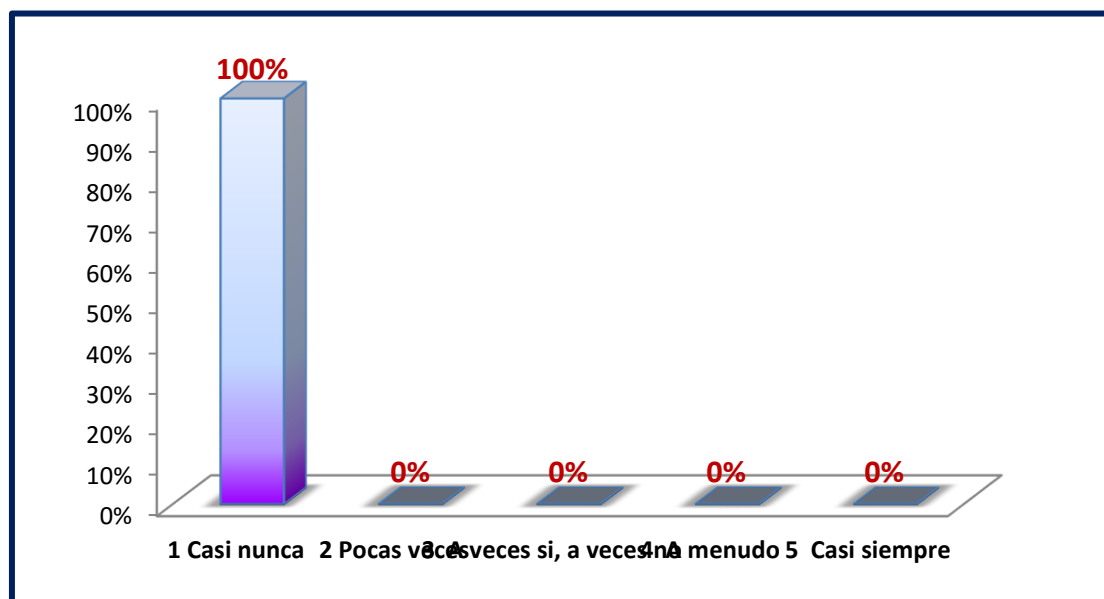
1 Casi nunca	15	100%
2 Pocas veces	0	0%
3 A veces si, a veces no	0	0%
4 A menudo	0	0%
5 Casi siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas



**Gráfico 3.3. ¿La empresa cuenta o dispone de un plan de capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

Los encuestados respondieron en un 100% ( casi nunca) que Control Salud S.A. no cuenta con un Plan de Capacitación u otras formas de desarrollo laboral para que su personal pueda tener expectativas en su perfeccionamiento profesional, y realizar correctamente las funciones asignadas en su puesto de trabajo. Porque, la falta de capacitación dificulta el logro de los objetivos en una organización.

**Tabla 3.5. Pregunta 5:**

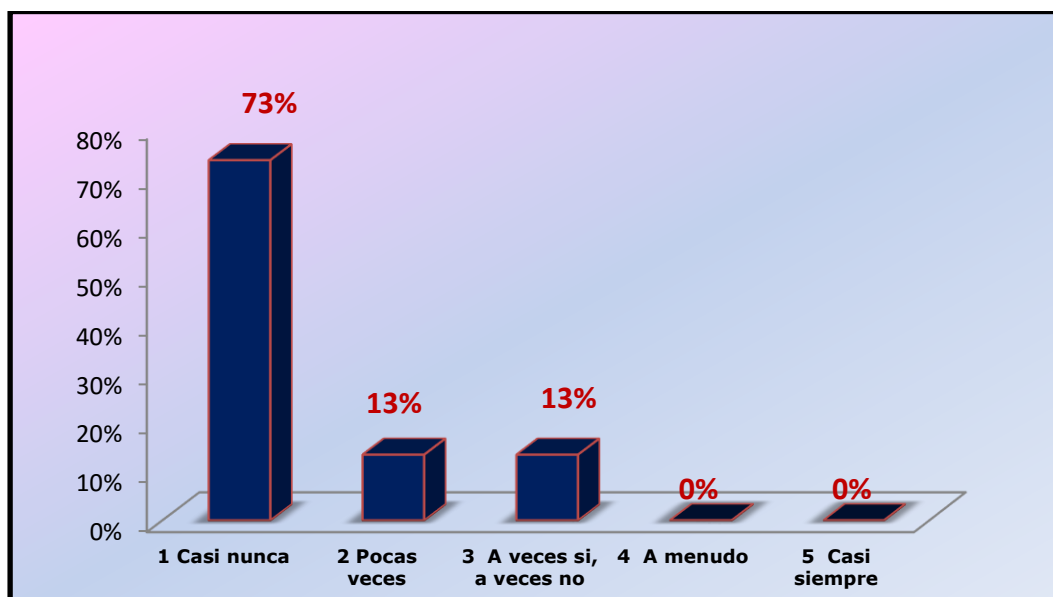
**¿A los trabajadores se le cancela su sueldo de acuerdo a lo establecido en su Contrato laboral?**

1 Casi nunca	11	73%
2 Pocas veces	2	13%
3 A veces si, a veces no	2	13%
4 A menudo	0	0%
5 Casi siempre	0	0%
TOTAL	15	100%

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.5. ¿A los trabajadores se les cancela su sueldo de acuerdo a lo establecido en su contrato laboral?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

En ésta respuesta, los encuestados en su mayoría se mostraron inconformes y decepcionados en un 73% (casi nunca) expresaron que no se les cancela su sueldo según lo establecido en el contrato laboral; El salario es parte de la motivación en el trabajo, para realizar bien sus funciones y de esta manera ser más productivos. Un salario cancelado a destiempo desmotiva al colaborador.

**Tabla 3.6. Pregunta 6:**

**¿Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo?**

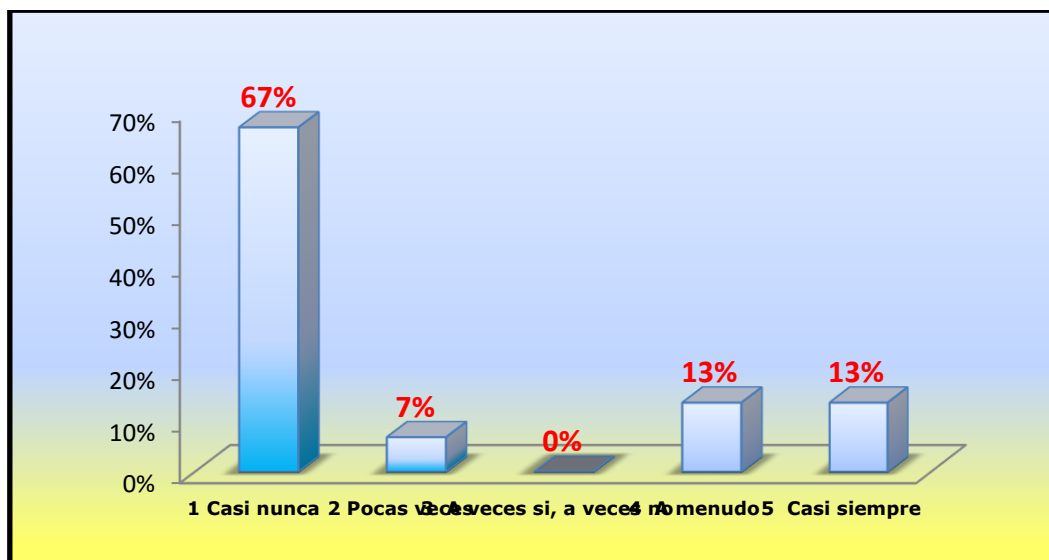
1 Casi nunca	10	<b>67%</b>
2 Pocas veces	<b>1</b>	7%
3 A veces si, a veces no	<b>0</b>	0%
4 A menudo	<b>2</b>	13%
5 Casi siempre	<b>2</b>	13%
TOTAL	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.6.**

**¿Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

En ésta pregunta los encuestados respondieron en un 67% que su Jefe casi nunca reconoce que se pueden cometer errores involuntarios al hacer el trabajo de cada colaborador, Reflejando claramente la falta de retroalimentación de los procesos y la comunicación fluida.

**Tabla 3.7. Pregunta 7:**

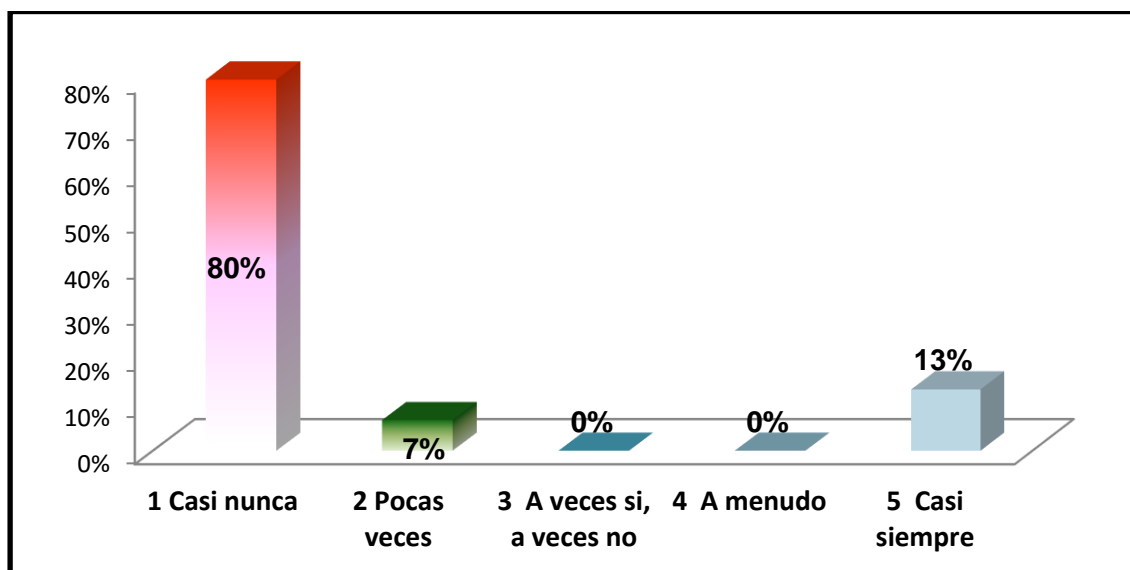
**¿Mi jefe incentiva, considera y responde en forma genuina a nuestras sugerencias e ideas?**

1 Casi nunca	12	<b>80%</b>
2 Pocas veces	<b>1</b>	7%
3 A veces si, a veces no	<b>0</b>	0%
4 A menudo	<b>0</b>	0%
5 Casi siempre	<b>2</b>	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.7. ¿Mi jefe incentiva, considera y responde en forma genuina a nuestras sugerencias e ideas?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis**

De un total de 15 encuestados, 12 de ellos (80%) respondieron que su Jefe no responde ni considera e incentiva las genuinas sugerencias de sus subalternos, sin darse cuenta que afecta los niveles de satisfacción personal al no reconocer las acciones y buen desempeño del colaborador. Motivo por el cual los colaboradores no se involucran en los objetivos de la organización

**Tabla 3.8. Pregunta 8:**

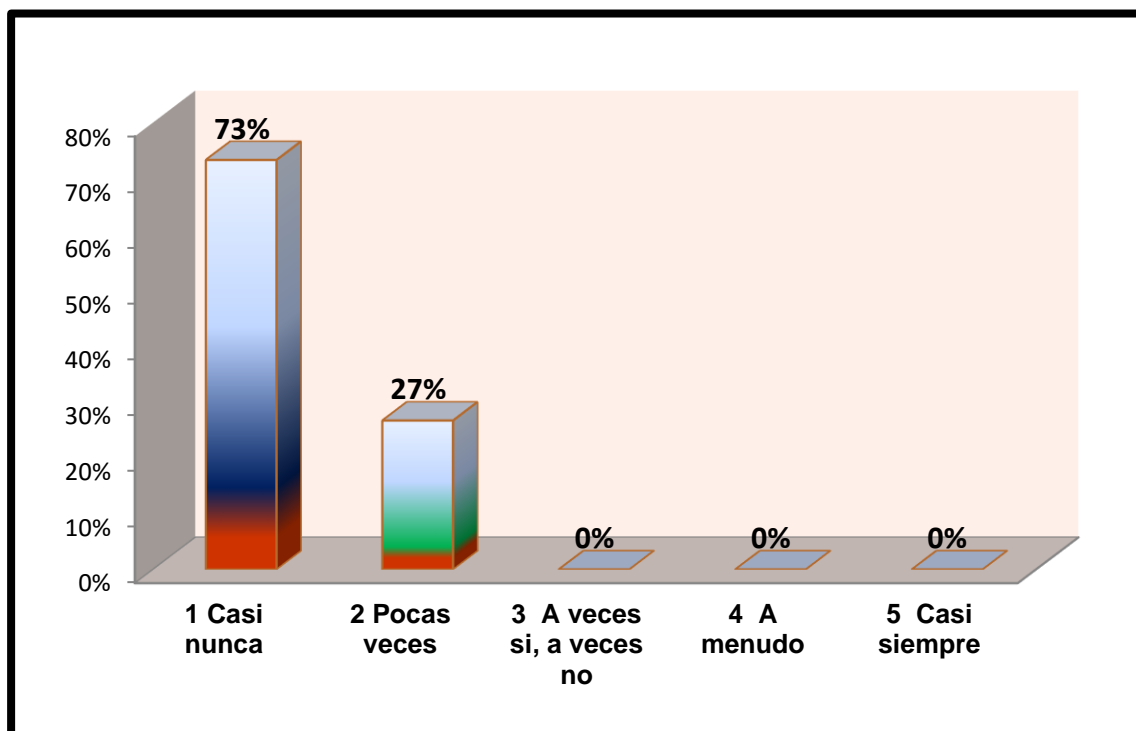
**¿Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes para la organización?**

1 Casi nunca	11	73%
2 Pocas veces	4	27%
3 A veces si, a veces no	0	0%
4 A menudo	0	0%
5 Casi siempre	0	0%
TOTAL	15	100%

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.8. ¿Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes para la organización?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

En ésta respuesta los encuestados en un 73% (casi nunca) indicaron que su Jefe no los mantiene informados en los asuntos y cambios importantes para la organización. Demostrando que la falta de comunicación no permite sociabilizarse con los objetivos de Control Salud,

**Tabla 3.9. Pregunta 9:**

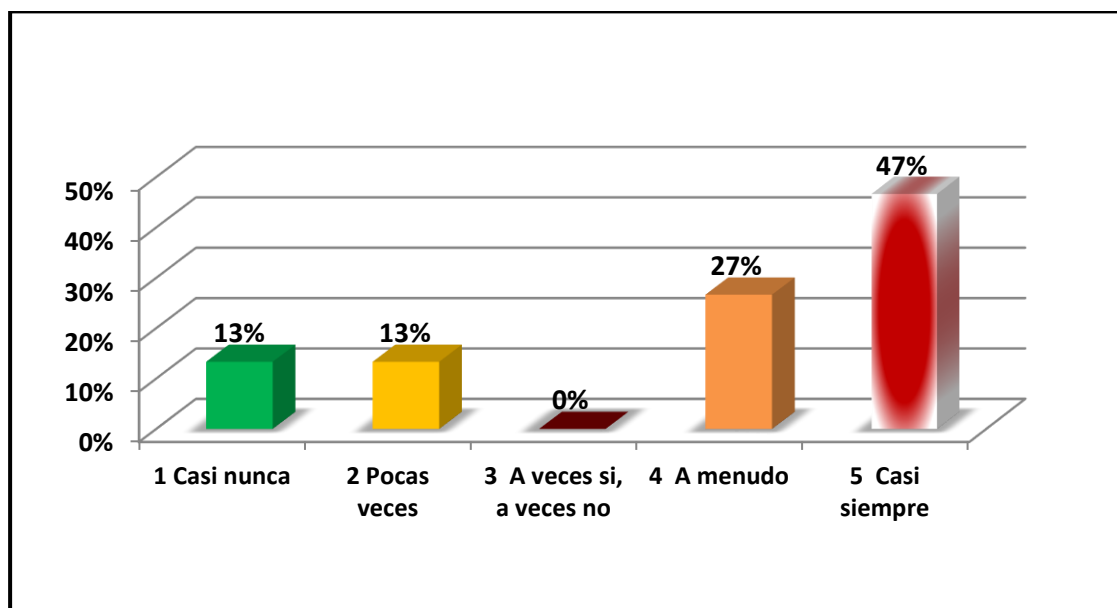
**¿Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad?**

1 Casi nunca	2	13%
2 Pocas veces	2	13%
3 A veces si, a veces no	0	0%
4 A menudo	4	27%
5 Casi siempre	7	47%
TOTAL	4	100%

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.9. ¿Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

Los encuestados en un 47% ( casi siempre) expresaron que se sienten bien al poder contribuir con la comunidad, Control Salud S.A. al ser un centro de atención Médica ambulatoria tiene como misión mantener la buena salud de las personas.

**Tabla 3.10. Pregunta 10:**

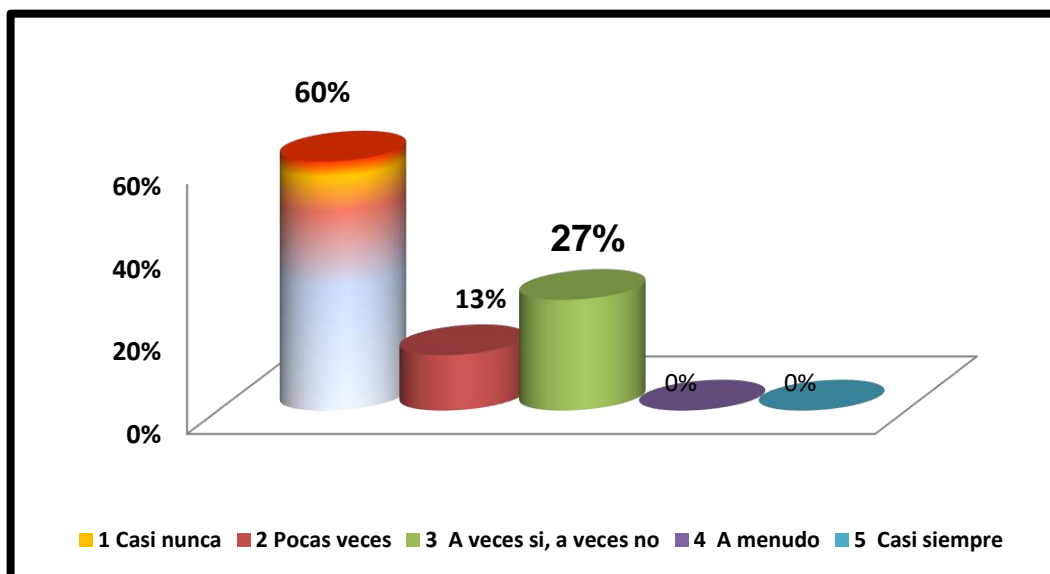
**¿Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación, información y coordinación de colaboradores?**

1 Casi nunca	9	<b>60%</b>
2 Pocas veces	2	13%
3 A veces sí, a veces no	4	27%
4 A menudo	0	0%
5 Casi siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.10. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación, información y coordinación de colaboradores.**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

Los encuestados respondieron en un 60% (casi nunca) que el Jefe no realiza una buena dirección en la asignación de tareas, información y coordinación de actividades con los colaboradores, Por tal motivo el equipo de trabajo no se organiza adecuadamente.

**Tabla 3.11. Pregunta 11:**

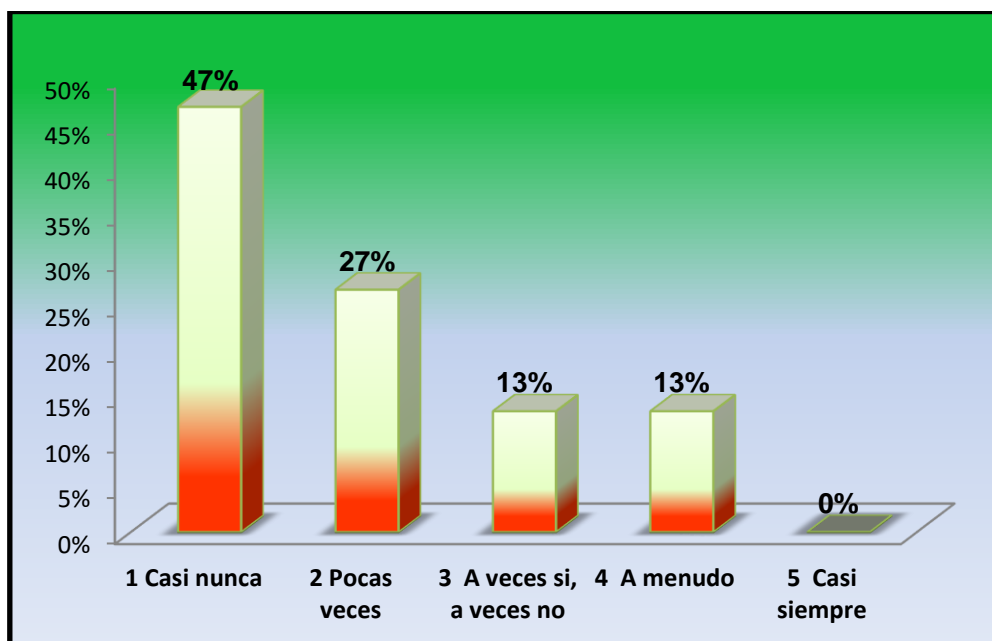
**¿Los ascensos son obtenidos por quienes tienen un buen desempeño laboral?**

1 Casi nunca	7	47%
2 Pocas veces	4	27%
3 A veces si, a veces no	2	13%
4 A menudo	2	13%
5 Casi siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.11. ¿Los ascensos son obtenidos por quienes tienen un buen desempeño laboral?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

En ésta respuesta, un 47% (casi nunca) expresó que los ascensos no son obtenidos por quienes tienen un buen desempeño, creando conflictos entre los colaboradores al no sentir que hay respeto con el personal que si cumple con las competencias requeridas para determinado puesto de trabajo. Lo mismo que siembra desmotivación e inconformidad en el resto del personal de Control Salud.

**Tabla 3.12. Pregunta 12:**

**¿Aquí hay sentimiento de familia o de equipo?**

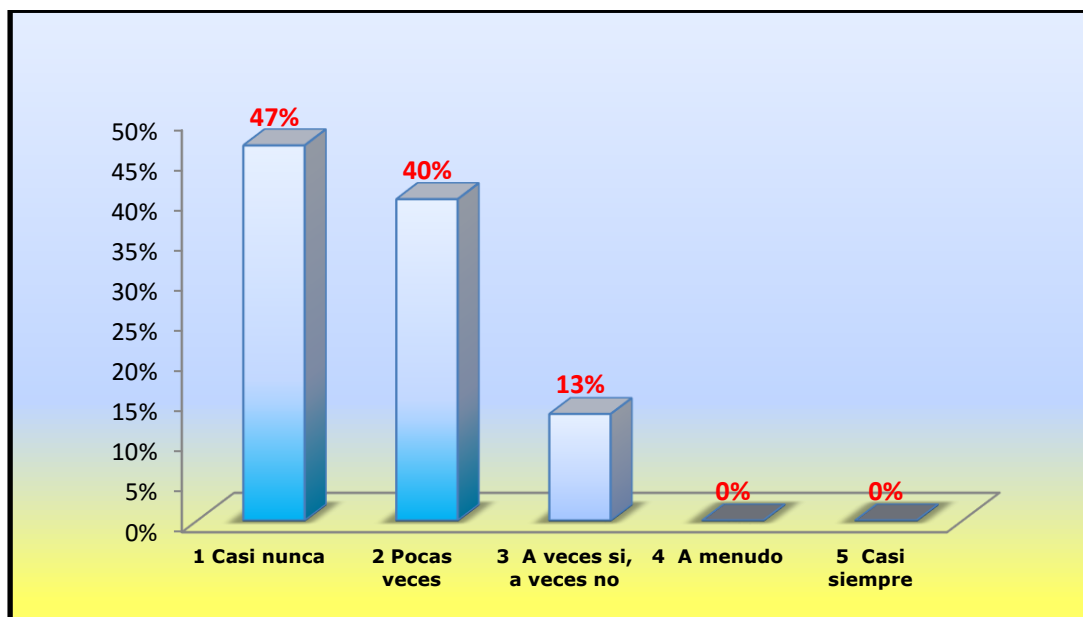
1 Casi nunca	7	47%
2 Pocas veces	6	40%
3 A veces si, a veces no	2	13%
4 A menudo	0	0%
5 Casi siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas



**Gráfico 3.4 ¿Aquí hay sentimiento de familia o de equipo?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

De todos los encuestados un 47% (casi nunca) expresó que no existe un sentimiento de familia peor de grupo ya que cada cual ve su conveniencia personal y no como equipo de trabajo, Percibiendo un ambiente laboral no grato entre Jefe y subordinado. Afectando el clima dentro la organización.

**Tabla 3.13. Pregunta 13:**

**¿A los colaboradores se les motiva para que equilibren el trabajo con su vida**

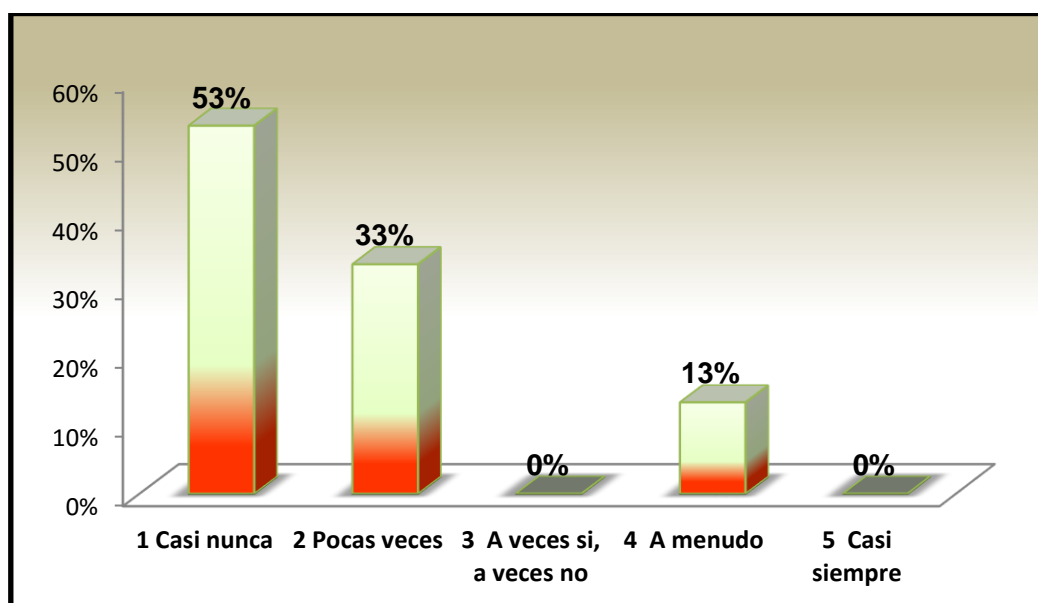
**Familiar?**

1 Casi nunca	8	53%
2 Pocas veces	5	33%
3 A veces si, a veces no	0	0%
4 A menudo	2	13%
5 Casi siempre	0	0%
TOTAL	15	100%

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.13. ¿A los colaboradores se les motiva para que equilibren el trabajo con su vida familiar?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

En un 53% (casi nunca) de colaboradores encuestados no se les motiva a que equilibren su trabajo con la vida familiar. Es de conocimiento que el incremento en la calidad de vida laboral de los empleados tiene beneficios tangibles e intangibles en las organizaciones en términos de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional. Ya que la familia es parte imprescindible en el desarrollo de las actividades laborales.

**Tabla 3.14. Pregunta 14:**

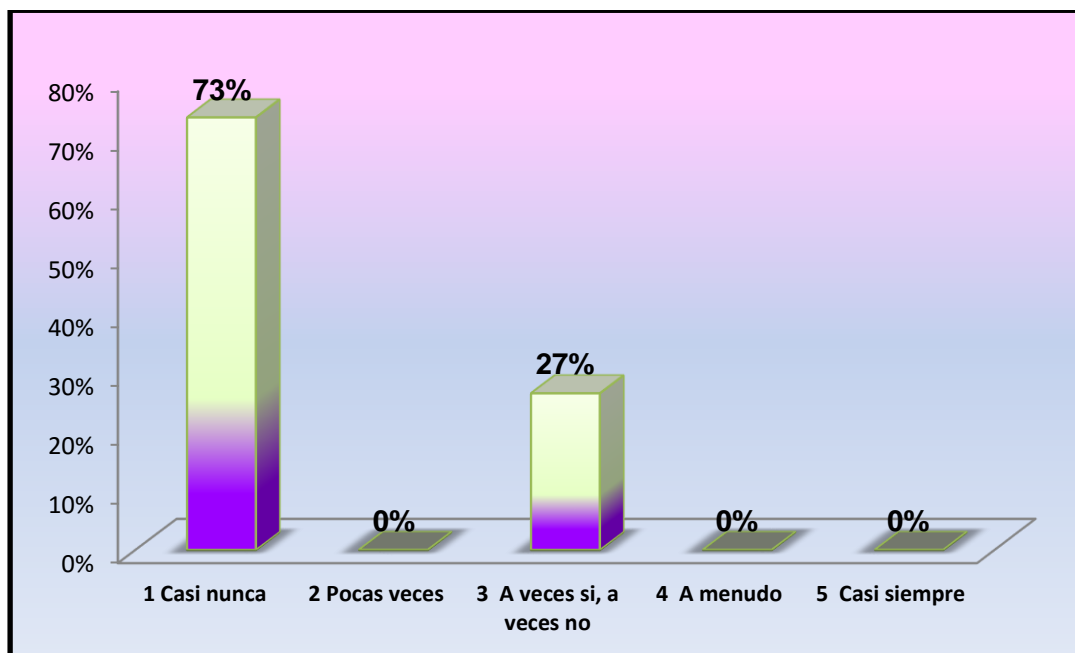
**¿Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética?**

1 Casi nunca	11	73%
2 Pocas veces	0	0%
3 A veces si, a veces no	4	27%
4 A menudo	0	0%
5 Casi siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.14. ¿Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

El 73% de la población expresa que su Jefe mantiene un liderazgo coercitivo, creando malestar tanto en clientes internos como externos; por lo que es importante que la gerencia revise el comportamiento y liderazgo de quien Lidera la organización.

**Tabla 3.15. Pregunta 15:**

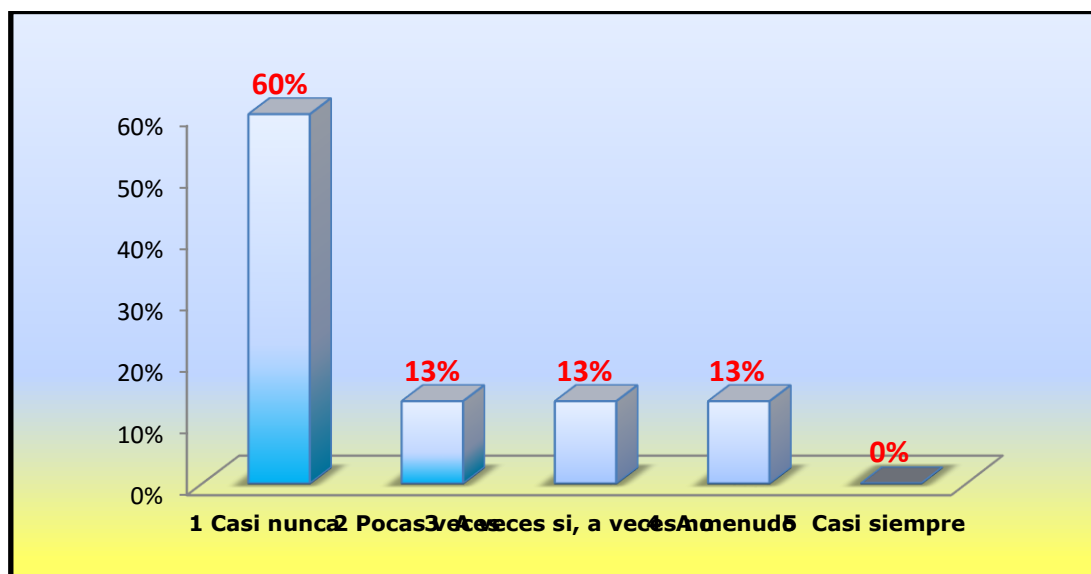
**Considerando todo lo dicho, ¿nuestras instalaciones contribuyen a que haya psicológica y emocionalmente un buen ambiente de trabajo?**

1 Casi nunca	9	60%
2 Pocas veces	2	13%
3 A veces si, a veces no	2	13%
4 A menudo	2	13%
5 Casi siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.15. Considerando todo lo dicho, ¿nuestras instalaciones contribuyen a que haya psicológica y emocionalmente un buen ambiente de trabajo?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta  
**Fuente:** Encuestas

**Análisis:**

El 60% de los encuestados opina que las instalaciones como empresa no contribuyen a que haya psicológica y emocionalmente un buen ambiente de trabajo, las condiciones físicas no son las más adecuadas, afectando el clima laboral donde desarrollan las actividades los colaboradores de Control Salud.

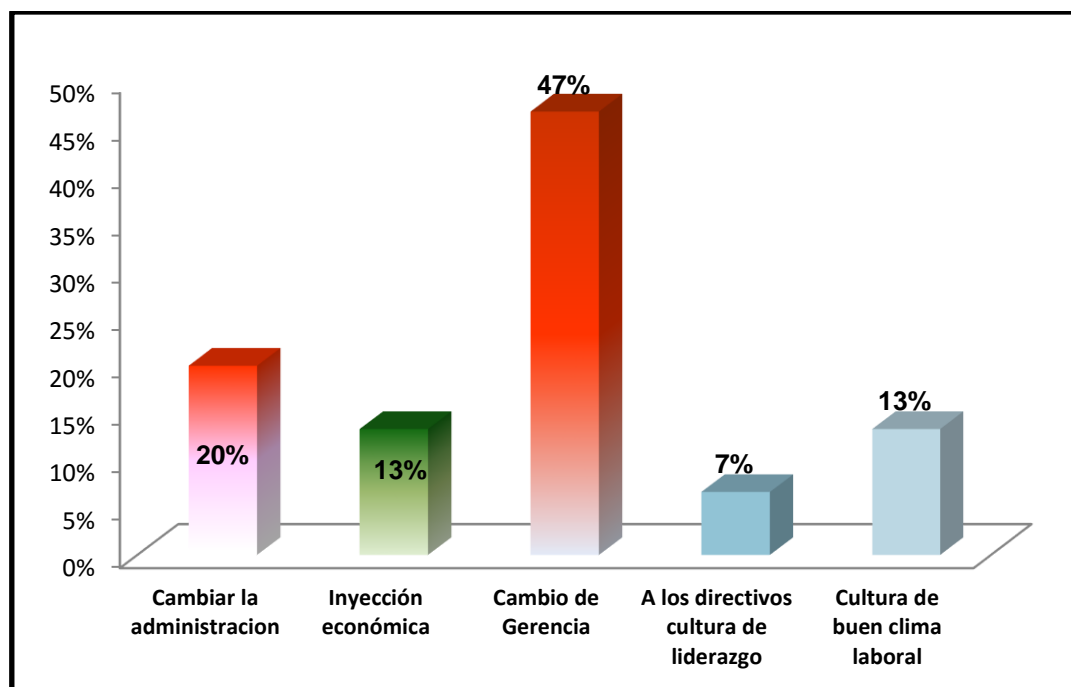
**Tabla 3.16. Pregunta 16:**

**En su opinión, ¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?**

Cambiar la administración	3	20%
Inyección económica	2	13%
Cambio de Gerencia	7	47%
A los directivos cultura de liderazgo	1	7%
Cultura de buen clima laboral	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta  
**Fuente:** Encuestas

**Gráfico 3.16. En su opinión ¿Que haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?**



**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

### **Análisis:**

En este análisis de la respuesta, se ha considerado el porcentaje más relevante, ya que fue manejada con una pregunta en forma abierta para poder medir como grupo de colaboradores encuestados de Control Salud S.A., por tanto el 47% indica que se debe cambiar a la persona que está en la gerencia Administrativa Financiera. Por no haber realizado la respectiva selección y reclutamiento de personal, eligieron sin considerar el perfil y las competencias requeridas para el puesto de trabajo.

### 3.2.1. Matriz consolidada de los resultados

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE CENTRO DE SALUD S.A.															
ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>P1</b>															
1 Casi nunca		1	1		1	1				1	1		1	1	8
2 Pocas veces				1								1			2
3 A veces si, a veces no							1								1
4 A menudo															0
5 Casi siempre	1							1	1						4
<b>P2</b>															15
1 Casi nunca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
2 Pocas veces															0
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo															0
5 Casi siempre															0
<b>P3</b>															15
1 Casi nunca		1		1		1	1			1		1		1	7
2 Pocas veces	1		1					1	1		1			1	6
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo					1							1			2
5 Casi siempre															0
<b>P4</b>															15
1 Casi nunca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
2 Pocas veces															0
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo															0
5 Casi siempre															0
<b>P5</b>															15
1 Casi nunca	1		1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	11
2 Pocas veces								1							2
3 A veces si, a veces no		1								1					2
4 A menudo															0
5 Casi siempre															0
<b>P6</b>															15
1 Casi nunca		1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	10
2 Pocas veces							1								1
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo								1						1	2
5 Casi siempre	1								1						2
<b>P7</b>															15
1 Casi nunca		1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	12
2 Pocas veces							1								1
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo															0
5 Casi siempre	1								1						2
<b>P8</b>															15
1 Casi nunca	1		1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	11
2 Pocas veces		1						1		1				1	4
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo															0
5 Casi siempre															0
<b>P9</b>															15
1 Casi nunca								1						1	2
2 Pocas veces	1									1					2
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo		1	1						1		1				4
5 Casi siempre				1	1	1	1				1	1	1		7
<b>P10</b>															15
1 Casi nunca			1	1	1	1	1				1	1	1	1	9
2 Pocas veces		1								1					2
3 A veces si, a veces no	1							1	1					1	4
4 A menudo															0
5 Casi siempre															0
<b>P11</b>															15
1 Casi nunca				1	1	1	1				1	1	1	1	7
2 Pocas veces	1		1						1		1				4
3 A veces si, a veces no		1								1					2
4 A menudo								1						1	2
5 Casi siempre															0
<b>P12</b>															15
1 Casi nunca				1	1	1	1					1	1	1	7
2 Pocas veces	1		1					1	1		1			1	6
3 A veces si, a veces no		1								1					2
4 A menudo															0
5 Casi siempre															0
<b>P13</b>															15
1 Casi nunca			1	1	1	1					1	1	1	1	8
2 Pocas veces	1						1	1	1					1	5
3 A veces si, a veces no															0
4 A menudo		1								1					2
5 Casi siempre															0
<b>P14</b>															15
1 Casi nunca		1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	11
2 Pocas veces															0
3 A veces si, a veces no	1							1	1					1	4
4 A menudo															0
5 Casi siempre															0
<b>P15</b>															15
1 Casi nunca		1		1	1	1	1			1		1	1	1	9
2 Pocas veces			1								1				2
3 A veces si, a veces no								1						1	2
4 A menudo	1								1						2
5 Casi siempre															0
<b>P16</b>															15
Cambiar la administracion	1					1								1	3
Inyección económica							1							1	2
Cambio de Gerencia		1		1	1		1			1		1	1		7
A los directivos cultura de liderazgo									1						1
Cultura de buen clima laboral			1								1				2
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
															15

Elaborado: Priscila Colombo Malta

Fuente: Encuestas

### 3.2.2. Resultados

El diagnóstico nos permite establecer una línea base de la realidad del clima laboral dentro de Control Salud S.A. La que nos permite estimar dentro de la planeación una propuesta adecuada que interviene efectivamente al mejoramiento del entorno y clima organizacional de una institución; para superar de manera general la organización en nuestra empresa.

En la encuesta de ésta investigación realizada al personal administrativo de colaboradores de Centro Medico Control Salud, se reflejan los aspectos de mayor interés, tomando en consideración las acciones y sentir puntuales del colaborador, orientadas a desarrollarse dentro de la empresa. Como ya se expresó, las preguntas de la mencionada encuesta se efectuaron con la finalidad de obtener información, directa, sensible y veraz para encontrar las causas que provoquen un insatisfecho clima organizacional en Control Salud S.A.

Cabe mencionar además que se incluirá un análisis de acuerdo a las dimensiones de Satisfacción Laboral, Liderazgo, Motivación y Comunicación.

Realizada la encuesta, de manera general hemos podido identificar como un factor común la insatisfacción colectiva. Con los aspectos que a continuación se detallan.

1. A los colaboradores de Control Salud S.A. se los provee limitadamente de lo básico y primordial para poder hacer su trabajo en cuanto a útiles y materiales de oficina.
2. No se promueven las oportunidades de ascenso, ni reconocen la eficacia y eficiencia a ningún colaborador en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
3. Directivos y Jefes no están claros con la búsqueda de los objetivos de la institución por lo que dificulta la comunicación hacia los demás miembros de la empresa. Los mismos que no se centran en la actividad central del Centro Medico para poder guiar a sus colaboradores hacia los objetivos trazados
4. Control Salud S.A. no posee un plan estratégico institucional (PEI), el mismo que contenga programas de capacitación, incentivos, integración u otros programas que motiven a los colaboradores y permita el desarrollo laboral adecuado de su personal.

5. Tanto los Jefes como los subalternos cometen errores involuntarios, pero en forma alarmante, debido a la falta de capacitación y en si al desconocimiento de la misión y objetivos de Control Salud S.A.
6. A nivel de Dirección y Jefatura no existe una cultura organizacional, mucho más cuando los Jefes o Coordinadores no tienen la suficiente cultura empresarial puesto que no se trabaja en equipo y tiene un personal que no cumple con el perfil adecuado para el cargo que desempeña.
7. La selección de personal está a cargo de la Jefe Financiera Administrativa, la misma que elige a los colaboradores que “ella considera” que saben un poco más profesionalmente hablando, sin considerar su nivel académico y profesional, que, al ser asignados a un cargo de jefatura o coordinación, no sigue los lineamientos y normas, causando molestias y descontentos a todo el personal que integra el Centro Medico Control Salud.
8. La falta de integración de personal, no permite un eficiente trabajo en equipo, por tal motivo los colaboradores realizan sus labores a cambio de un pago sin saber el objetivo que busca la empresa; lo que no permite equilibrar el trabajo con su vida familiar.



### 3.2.3. Global de Matriz consolidada de Resultados por Dimensiones de Clima Laboral

**Tabla 3.18. Dimensión de Satisfacción Laboral**

	<b>Pregunta</b>	<b>casi nunca es verdad</b>	<b>pocas veces es verdad</b>	<b>A veces es verdad, a veces no</b>	<b>A menudo es verdad</b>	<b>Casi siempre es verdad</b>	
1	Dispongo de los recursos materiales y equipos tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo	53%	13%	7%	0%	27%	<b>100%</b>
2	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad	13%	13%	0%	27%	47%	<b>100%</b>
3	Aquí hay sentimiento de familia o de equipo	47%	40%	13%	0%	0%	<b>100%</b>
4	Considerando todo lo dicho, nuestras instalaciones contribuyen a que haya psicológica y emocionalmente un buen ambiente de trabajo	53%	34%	0%	13%	0%	<b>100%</b>
5	A los trabajadores se le cancela su sueldo de acuerdo a lo establecido en su contrato laboral	73%	14%	13%	0%	0%	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

Analizadas las 5 preguntas de la encuesta los resultados de la dimensión de Satisfacción laboral, apuntan a que existe un mayor porcentaje 73% que casi nunca se cumple en el pago de las remuneraciones con lo establecido en el contrato laboral a los colaboradores, lo que genera un mal clima laboral y más aun perdiendo la credibilidad con los clientes internos que son el motor de todas las actividades que realiza la empresa.

También es importante tomar en cuenta en esta dimensión que el 53% presenta una inconformidad en que casi nunca: no se dispone de recursos y equipos necesarios para realizar el trabajo. Así como también apunta a que influye psicológica y emocionalmente a que se desarrolle un buen ambiente de trabajo, lo que no permite lograr el buen desarrollo de las funciones y actividades encomendadas a los colaboradores.

**Tabla 3.19. Dimensión de Liderazgo**

	<b>Pregunta</b>	<b>casi nunca es verdad</b>	<b>pocas veces es verdad</b>	<b>A veces es verdad, a veces no</b>	<b>A menudo es verdad</b>	<b>Casi siempre es verdad</b>	
1	Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	67%	7%	0%	13%	13%	<b>100%</b>
2	Mi jefe incentiva, considera y responde en forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	80%	7%	0%	0%	13%	<b>100%</b>
3	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación, información y coordinación de colaboradores	60%	13%	27%	0%	0%	<b>100%</b>
4	Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética	73%	0%	27%	0%	0%	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

Esta Dimensión puede ser considerada una de las más altas en este estudio ya que refleja el porcentaje del 80% en que casi nunca el jefe incentiva, considera y responde en forma genuina a nuestras sugerencias e ideas, lo que deja en claro la falta de liderazgo de quienes comandan la empresa que limitan a los colaboradores, para que únicamente hagan lo que ellos dispongan de manera dictatorial, sin aplicar el verdadero principio de la administración como es el trabajo en equipo.

Es importante considerar los resultados de la encuesta del 73% que manifiesta que casi nunca el jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética. Cuando topamos estos temas es importante dejar claro lo siguiente: en la parte honesta es por el proceder del jefe ante los directivos que no son reales a la verdadera situación de la empresa y en la parte ética cuando trastoca los procesos y se realizan operaciones de forma directa.

**Tabla 3.20. Dimensión Motivación**

	<b>Pregunta</b>	<b>casi nunca es verdad</b>	<b>pocas veces es verdad</b>	<b>A veces es verdad, a veces no</b>	<b>A menudo es verdad</b>	<b>Casi siempre es verdad</b>	
1	La empresa promueve oportunidades y reconocimientos especiales en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.	100%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
2	A los colaboradores se les motiva para que equilibren el trabajo con su vida familiar	53%	34%	0%	13%	0%	<b>100%</b>
3	La empresa cuenta o dispone de un plan de capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	100%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>
4	Los ascensos son obtenidos por quienes tienen un buen desempeño laboral	47%	27%	13%	13%	0%	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

Esta dimensión de Motivación se la considera una de las más importantes dentro del estudio ya que encierra la eficacia y la eficiencia de los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas y desarrollo de actividades. Los encuestados en esta dimensión se pronunciaron en unos porcentajes absolutos del 100% casi nunca se dispone de un plan de capacitación y casi nunca se anima para que el colaborador equilibre su trabajo con su vida familiar. Lo que refleja considerablemente la falta de motivación de los colaboradores ya que no cuentan con una herramienta (Plan de Capacitación) que les promueva desarrollo o crecimiento para ser más competitivo dentro de la organización.

**Tabla 3.21. Dimensión Comunicación**

	<b>Pregunta</b>	<b>casi nunca es verdad</b>	<b>pocas veces es verdad</b>	<b>A veces es verdad, a veces no</b>	<b>A menudo es verdad</b>	<b>Casi siempre es verdad</b>	
1	Mi jefe comunica de forma clara los objetivos de la organización	47%	40%	0%	13%	0%	<b>100%</b>
2	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes para la organización	73%	27%	0%	0%	0%	<b>100%</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Encuestas

En esta dimensión tenemos un porcentaje incidente del 73% que casi nunca se mantiene informado sobre los asuntos y cambios importantes dentro de la Organización. Lo que refleja una falta de comunicación total ya que los colaboradores al no estar informados de los cambios, no saben cuál es el camino a seguir o que es lo que verdaderamente busca la empresa, es importante tener en cuenta que la comunicación es la base fundamental de toda relación (laboral)

### **3.3. Propuesta de Plan de Mejoramiento del clima laboral Organizacional para Centro Medico Control Salud S.A.**

#### **3.3.1. Objetivo General**

Contar con una herramienta para resolver las problemáticas detectadas, con el fin de crear un excelente ambiente laboral que incida de manera positiva en un buen desempeño de Directivos, Jefes y Colaboradores involucrados en un solo equipo de trabajo, dejando los intereses personales hacia los intereses común de la empresa.

#### **3.3.2. Justificación de la propuesta**

Las organizaciones, instituciones o empresas requieren un mayor esfuerzo para tener y mantener un clima organizacional agradable, donde lo que prime es el respeto al empleado, tratando siempre de brindar confort, estabilidad laboral, motivación y seguridad en todas sus actividades cotidianas.

Por lo expuesto, el plan de mejoramiento del clima organizacional debe ser revisado y actualizado constantemente con el propósito que se cumpla los cambios propuestos dentro de cada programa, logrando el mejor desempeño con eficacia y eficiencia de los colaboradores y de esta manera que la institución suba su efectividad.

#### **3.3.3. Descripción de la propuesta**

Después de realizado el estudio del clima organizacional de Centro Medico Control salud es necesario establecer un plan que minimice, en la medida que sea factible el impacto de las falencias encontradas que tienen dentro de la organización y lograr que los colaboradores sientan y perciban diferente de la situación que viven actualmente, para que a paso de camino se vea reflejado ese bienestar y camaradería en el trabajo que ellos realizan.

Este plan que a continuación se va a proponer no pretende ser la receta única a la solución para el malestar de los colaboradores. Más bien este análisis podrá convertirse en el principio de un sin número de programas eventos y acciones que la organización puede realizar para

mejorar su ambiente laboral así como establecerse en una organización dispuesta a la mejora continua y alcanzar los objetivos trazados.

Para lo cual este plan de mejoramiento del clima organizacional se ha segmentado en los siguientes programas por Dimensiones establecidas en el estudio de investigación del Clima Organizacional de Control Salud:

- Programa de Satisfacción Laboral
- Programa de Liderazgo
- Programa de Motivación
- Programa de Comunicación

#### **3.3.4. Programa para mejorar la Satisfacción Laboral del Centro Medico Control Salud**

##### **Antecedentes:**

En base al estudio realizado se observó que la dimensión de Satisfacción laboral, no contempla los parámetros para un buen vivir dentro de la empresa Centro Medico Control Salud, lo mismo que genera inconformidad, insatisfacción, desgano en los colaboradores. Motivo por el cual no ha permitido desarrollar la empresa ni crecer como profesionales los empleados. La carencia de este factor nos impide contribuir con otros factores de vital importancia como lo son la comunicación, la motivación e incentivos.

##### **Objetivo General:**

Lograr la integración de todos los colaboradores en todos sus niveles como una verdadera familia, logrando establecer beneficios positivos de la empresa hacia sus colaboradores

##### **Responsables:**

Los Directores, Gerente General, Gerencia Administrativa y Director Médico de Control Salud S.A.

**Propósito:**

Realizar reuniones con el personal semanalmente para poder escuchar y conocer sus ideas, aportes y necesidades .Dentro del sentir de cada uno de los colaboradores.

**Lineamientos:**

Las reuniones serán coordinadas por los altos Directivos de la organización.

La misma que tendrá una duración de 1 hora a la semana fuera del horario normal para no afectar las actividades laborales.

**Actividades:**

Se realizarán las siguientes actividades internas:

- Recorrido Gerencial
- Concurso de Ideas
- Jornadas de Integración
- Capacitación Atención y servicio al Cliente
- Charla manejo de Conflictos

**Recursos:**

Para realizar este programa debemos contar con los siguientes recursos:

Computadora

Infocus

Sala de reuniones

Material de apoyo

Alimentación

**Método de determinación de la Satisfacción Laboral**

Desempeño y Resultados

Observación concurrente

Entrevista a los colaboradores

### 3.3.4.1. Programa de Satisfacción Laboral

PROGRAMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE	LOGRO ESPERADO
1.Recorrido Gerencial	Lograr que los colaboradores desarrollen sus actividades con eficacia y eficiencia	La Gerencia y Administración de Centro Medico Control Salud realizara un recorrido una vez a la semana con la finalidad de verificar el desarrollo de las actividades que encamina a las metas trazadas por la organización	1 vez a la semana	Gerencia General –Jefe Administrativo Financiero	Cumplimiento, satisfacción y estabilidad
2.Concurso de Ideas	Obtener aportes de ideas de los colaboradores para un mejor desarrollo de la empresa	La idea ganadora se colocara en un lugar visible con el nombre del colaborador y se la publicara en la Red Social de la empresa y será acreedor a un bono económico de reconocimiento. Este programa se realizara dos veces al año.	2 veces al año	Gerencia General –Jefe Administrativo Financiero	Creatividad e Innovación
3.Organizar Jornadas de Integración	Establecer a los colaboradores como un equipo de trabajo comprometido con la organización	En las jornadas de integración pueden haber concursos donde el empleado sea premiado, las actividades que se realicen pueden ser en grupo con la finalidad de promover el trabajo en equipo que se puede dar en el ambiente laboral. Se escogerán fechas importantes como el aniversario de la empresa y el día del colaborador de Control salud S.A.	2 veces al año	Gerencia General –Jefe Administrativo Financiero- Asistente de Recursos Humanos	Integración , solidaridad
4.Capacitacion Atención y Servicio al cliente	Determinar las actitudes y conductas para lograr una nueva imagen de servicio de calidad	Se realizara una Capacitación de Atención y Servicio al cliente de forma dinámica y participativa, con vivencia de atenciones de éxito y de fracaso.	2 veces al año	Coordinador de Centro Medico-Asistente de Recursos Humanos	Calidad y calidez en servicio al cliente
5.Charla Manejo de Conflictos	Lograr contrarrestar al máximo los conflictos internos en todos los niveles de la organización	Los colaboradores se introducirán en el conocimiento teórico y en las habilidades prácticas para el manejo y resolución de conflictos dentro de la empresa.	1 vez al año	Gerencia General –Jefe Administrativo Financiero- Asistente de Recursos Humanos	Buenas relaciones laborales

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia



### 3.3.4.2. Presupuesto Programa de Satisfacción Laboral

**Tabla 3.23** Presupuesto Programa de Satisfacción Laboral

DESCRIPCIÓN	COSTO
Honorarios de Expositor	\$1.160
Refrigerios	\$400
Alquiler Infocus	\$60
Material en general	\$300
Premios e incentivos	\$600
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$2.520,00</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia

### 3.3.5. Programa de Motivación

#### **Antecedentes:**

En el estudio realizado de la presente investigación se observó en una totalidad de los colaboradores, que no existe un programa de motivación que los incentive a mejorar en el día a día en el desempeño de sus actividades

#### **Objetivo general:**

Establecer programas de motivación para que los colaboradores de Centro medico Control Salud estén incentivados en el desarrollo de sus funciones y el mejoramiento continuo como persona y como empleado.

#### **Responsables**

Los directores, Gerente General, Jefe Financiero y coordinador de Centro Medico.

#### **Propósito:**

Crear programas de motivación en el mismo que todos los colaboradores se involucren y trabajen armónicamente en el desempeño de sus funciones.

**Actividades:**

Las actividades a realizarse se componen por los siguientes programas de motivación:

- Programa de pagos e incentivos
- Programa el minuto de energía
- Programa asistencia Perfecta
- Programa Cero errores

Estos mencionados programas serán coordinados por la Asistente de Recursos Humanos y supervisados por la Jefatura Administrativa Financiera dando fe de que los mismos se cumplan. Los Coordinadores de cada Centro Medico, tendrán dentro de sus funciones utilizar estos programas para motivar a su equipo de trabajo.

**Recursos:**

Premios

Papelería e insumos

Alimentación

Infocus

**Método de determinar los programas de Motivación**

Valorar la autoestima de los colaboradores

Observación directa de los colaboradores en funciones

### 3.3.5.1. Programa de Motivación

PROGRAMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE	LOGRO ESPERADO
1. Pagos e Incentivos	Lograr que los colaboradores tengan mayor interés en el desarrollo de sus funciones	Estos planes de incentivo son los más comunes en las organizaciones, incluyen: aumento de salario por mérito, gratificación por actuación individual y grupal, comisión, y participación de utilidades.	2 veces al año	Jefe Financiero Administrativo- Gerente General	Colaboradores altamente identificados con la misión y visión de la empresa
2.El minuto de Energía	Alcanzar que los colaboradores inicien sus actividades del día a través del minuto de energía.	La implementación consiste en que la máxima autoridad de Control Salud S.A( Gerente General ) o uno de sus colaboradores designado por el mismo, elabore un calendario donde participe cada uno de los colaboradores una vez al mes con un mensaje sobre ética, identidad , autoestima, valor agregado, trabajo en equipo, espiritual, etc. Que permita a través de estas aplicación, El minuto de Energía ,elevar el autoestima de los integrantes del equipo y mantener un ambiente laboral armónico El minuto de energía, se desarrollara mediante una reunión establecida el primer lunes de cada mes al inicio de la jornada laboral.	1 vez mes	Gerente General	Mayor integración y participación de los colaboradores
PROGRAMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE	LOGRO ESPERADO

<p>3.Asistencia Perfecta</p>	<p>Obtener colaboradores puntuales a su lugar de trabajo y a los eventos que la organización realice.</p>	<p>Para aplicar esta técnica se implementará la estrategia de rifas mensuales que consiste en que los colaboradores que llegan puntual a su trabajo tendrán la opción a un número de rifa y al final del mes se realizara un sorteo donde saldrán favorecidos tres colaboradores.                  La hora de ingreso a sus labores será verificada en el libro de control de asistencia la misma que permitirá poder verificar la puntualidad del trabajador.                  El premio consiste en una parrillada familiar para 5 personas en el Restaurant La vaca en el Tejado</p>	<p>4 veces al año</p>	<p>Jefe Financiero                  Administrativo-Asistente de recursos Humanos</p>	<p>Alcanzar el mayor grado de responsabilidad a través de la puntualidad</p>
<p>4.Cero Errores</p>	<p>Establecer la eficacia y la eficiencia en los colaboradores</p>	<p>Este programa permite mejorar la calidad en el desarrollo de las funciones de los integrantes de la organización; cuyo objetivo principal es que las cosas se hagan bien desde la primera vez con valor agregado que permite marcar la diferencia. Esta aplicación cero errores incluye una base de familiarización de las operaciones con el producto para que puedan comprender las consecuencias que pueda traer algún error. Los colaboradores que cumplan con los valores agregados tendrán un incentivo sorpresa por parte de la Gerencia.</p>	<p>4 veces al año</p>	<p>Gerencia general-                  Coordinador de Centro medico</p>	<p>Obtener la máxima responsabilidad en las funciones que realizan los colaboradores para lograr la calidad en la organización</p>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia

### 3.3.5.1 Presupuesto del Programa de Motivación

**Tabla 3.25. Presupuesto del Programa de Motivación**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Material en general	\$300
Premios e incentivos	\$1.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$1.300,00</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia

### **3.3.6. Programa de Liderazgo**

#### **Antecedentes:**

El liderazgo es un eje fundamental en el desarrollo de las actividades de la organización, este fue uno de los factores más débiles evaluados en la empresa, por lo que es importante establecer líneas de desarrollo de liderazgo en los mandos altos medios y bajos.

El liderazgo responde a un proceso de aprendizaje continuo y de desarrollo de iniciativas en los integrantes del equipo.

#### **Objetivo general:**

Desarrollar en los Jefes y Gerentes un liderazgo participativo que permita una buena comunicación con todos los colaboradores, y así obtener un clima organizacional agradable

#### **Responsables**

La gerencia General- Jefe Financiero Administrativo-asistente recursos Humanos

#### **Propósito:**

Formar en las diferentes líneas de mando un liderazgo con valores democráticos, principios éticos y capacidades para transformarse en autores del cambio de Control Salud.

#### **Actividades:**

Las actividades que se realizaran en este programa serán las siguientes:

Foro: “Liderazgo de un triunfador”

Capacitación de liderazgo

Taller: Couching

Estas actividades nos permitirán desarrollar los diferentes factores que a continuación se detallan

- Mejorar la comunicación a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza de los colaboradores hacia su jefe inmediato.
- Incrementar la confianza de los colaboradores con el aporte de nuevas ideas de creatividad e innovación generadas por ellos mismos.
- Compartir la responsabilidad para asumir la coordinación de desarrollar proyectos que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- Capacitar los diferentes niveles de mando en coaching, para fortalecer la relación jefe-colaborador, de esta manera se podrá lograr que el personal tenga un mejor rendimiento en las funciones asignadas.

**Recursos:**

Recursos Humanos: Gerencia General, Jefaturas, Director Médico, Coordinador de Centro Medico

Recursos Tecnológicos: Computador, Infocus.

Sala de Reunión

Material de Apoyo (carpeta de trabajo)

Se contratará los servicios de un instructor especializado para dirigir las distintas actividades en este programa.

### 3.3.6.1 Programa de Liderazgo

PROGRAMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE	LOGRO ESPERADO
1. Foro: Liderazgo de un Triunfador	Descubrir en los colaboradores la capacidad de liderazgo que poseen y desarrollarlo dentro de la empresa.	Buscar la participación de los integrantes en el foro y que demuestren sus dotes de líder a través de las participaciones, las mismas que consisten: en experiencias de la vida donde ellos hayan realizado un liderazgo o hayan tomado grandes decisiones	2 veces al año	Jefe Administrativo – Financiero – Coordinador de Centro Medico	Que los colaboradores tengan un autoestima elevado y una capacidad de liderazgo comprobada
2. Capacitación de liderazgo	Establecer en los colaboradores los conocimientos de liderazgo y su clasificación	Esta charla de capacitación de Liderazgo permitirá aportar al conocimiento de los colaboradores para en el futuro estos mismos brindaran las charlas a otros compañeros y así ir descubriendo el potencial de cada uno de los integrantes.	2 veces al año	Asistente de Recursos Humanos- coordinador de Centro Medico	Colaboradores capacitados en liderazgo.
3. Taller Coaching	Alcanzar que los directivos y jefes tomen las mejores decisiones	Capacitar los diferentes niveles de mando en coaching, para fortalecer la relación jefe-colaborador, de esta manera se podrá lograr que el personal tenga un mejor rendimiento en las funciones asignadas	1 vez al año	Gerente General	Que los altos mandos logren desarrollar la empresa

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia



### 3.3.7. Presupuesto del Programa de Liderazgo

**Tabla 3.27. Presupuesto del Programa de Liderazgo**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Honorarios Capacitador	\$950
Refrigerios	\$200
Alquiler Infocus	\$100
Material para personal	\$100
Certificados	\$60
Premios e incentivos	\$300
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$1.710,00</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia

### **3.3.7. Programa de Comunicación**

#### **Actividades:**

La comunicación va hacia la participación efectiva de los colaboradores en los diferentes eventos y programas que les permita ser parte de las modificaciones de los proyectos que tiene la organización, donde ellos pueden aportar con ideas, creatividad e innovación.

En pleno conocimiento de que la base de toda relación es la comunicación esto pasa a ser un punto neurálgico dentro de Control Salud. Porque cuando no fluye la comunicación todo se trastoca en diversas situaciones, sean estas actividades, tareas o funciones, sin olvidar que la comunicación es un proceso de intercambio de información, donde participa emisor- mensaje y receptor.

#### **Objetivo general:**

Establecer un sistema de comunicación integrada del cual todos los colaboradores formen parte, implementando comunicación cruzada desde los altos mandos hasta el último de los colaboradores y viceversa.

#### **Responsables:**

Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa

#### **Propósito:**

Lo que buscamos a través de este programa es que afecte positivamente al fenómeno de la comunicación en tres áreas: comunicación interpersonal, la colectiva en micro grupos y la colectiva en macro grupos la misma que nos llevara a una unión integral total con una comunicación fluida y de esta manera poder lograr los objetivos trazados por Control Salud S.A.

**Actividades:**

Las actividades establecidas para lograr una comunicación total integrada se desarrollaran de la siguiente manera:

- Cartelera informativa actualizada semanalmente
- Buzón de sugerencias para receptor información interna y externa
- Elaborar un boletín institucional, el mismo que tendrá como objetivo informar sobre las gestiones realizadas durante cada mes, y comprenderá las siguientes secciones: Administrativa, Financiera y Laboral.
- Charla: Importancia de la comunicación dentro de las organizaciones. La misma que será dirigida a todos los colaboradores como un factor clave para el éxito de la empresa.

**Recursos:**

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

Materiales y Equipo: Cartelera de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones del Centro Medico, buzones de sugerencias.

Personal Responsable: Será necesario el apoyo de Asistente de Recursos Humanos para proveer la información actualizada a publicar en el boletín informativo.

### 3.3.7 Programa de Comunicación

PROGRAMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TIEMPO	RESPONSABLE	LOGRO ESPERADO
1. Cartelera Informativa	Mantener informado a los clientes internos y externos	Lo importante de instalar una cartelera informativa en el ambiente interno de la empresa se enfoca en dos puntos estratégicos, como son: mantener informado al personal y brindar un ambiente motivador en el clima laboral. Como por ejemplo publicar las fotos de los cumpleaños, los nuevos logros de la empresa, promociones del Centro Medico. La misma que debe ser actualizada mensualmente	1 vez al mes	Coordinador de Centro Medico	Sociabilizar la información con los integrantes de la empresa
2. Buzón de sugerencias	Receptar información para el mejoramiento continuo	Ubicar un buzón de Sugerencia para de esta manera obtener informantes anónimos que nos permitan mejorar en todos los aspectos de la empresa. Esta estrategia estará supervisada por la Gerencia General la misma que analizara la viabilidad de los cambios sugeridos.	mensualmente	Gerencia General-Asistente de recursos Humanos	Mantener información actualizada de los cambios dentro de la empresa
3. Boletín Institucional	Mantener al colaborador con información veraz de las gestiones y avances de la empresa	Elaborar un Boletín informativo de la institución, es transparentar las gestiones realizadas por los altos mandos de la organización y por este medio los colaboradores tendrán su propia proyección de la empresa. El boletín se elaborará trimestralmente y será compartido en los correos de los integrantes de la empresa.	trimestral	Asistente de Recursos Humanos	Personal informado y comprometido con la institución
4. Charla : Importancia de la Comunicación dentro las Organizaciones	Preparar al colaborador en las bases fundamentales de la comunicación	La charla se realizará bajo los esquemas básicos y fundamentales para mantener una comunicación interpersonal, de grupo y de equipo integra. Con definiciones de los componentes de la comunicación Emisor-Receptor-Mensaje y su importancia dentro de las organizaciones. Dirigido a todos los integrantes de Control Salud S.A.	1 vez al año	Gerencia general-Asistente de Recursos Humanos	Establecer una cultura de comunicación dentro de la empresa.

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia

### 3.3.7.1. Presupuesto del Programa de Comunicación

**Tabla 3.29. Presupuesto del Programa de Comunicación**

DESCRIPCIÓN	COSTO
Honorarios a Conferencista	\$120
Refrigerios	\$200
Alquiler Infocus	\$80
Material para personal	\$30
Certificados	\$40
Premios e incentivos	\$250
Cartelera	\$220
Buzón de sugerencias	\$180
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$1.120,00</b>

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta

**Fuente:** Investigación Propia

### 3.4. Presupuesto total de la Propuesta

**Tabla 3.23 Presupuesto total de los programas de mejoramiento del Clima Organizacional**

PROGRAMAS	COSTO
Programa de Satisfacción Laboral	\$2.520,00
Programa de Motivación	\$1.300,00
Programa de Liderazgo	\$1.710,00
Programa de Comunicación	\$1.120,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$6.650,00</b>

Elaborado por: Priscila Colombo Malta

Fuente: Investigación Propia

**3.4.1. Cronograma de Programas para mejorar el Clima Organizacional de Control Salud S.A.**

Programas	Meses																																																			
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12							
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Satisfacción Laboral 1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacción laboral 2																									X																								X			
Satisfacción Laboral 3												X																																					X			
Satisfacción Laboral 4							X																																										X			
Satisfacción Laboral 5																	X																																			
Motivación 1						X																																											X			
Motivación 2	X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Motivación 3											X														X																								X			
Motivación 4												X												X									X																X			
Liderazgo 1							X																								X																					
Liderazgo 2		X																																											X							
Liderazgo 3																																													X							
Comunicación 1	X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X			
Comunicación 2		X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X				X		
Comunicación 3											X																																						X			
Comunicación 4												X																																								

Elaborado: Priscila Colombo Malta

Fuente: Investigación Propia

## CAPÍTULO 4

### DISCUSIÓN

#### 4.1. Conclusiones

- Como resultado del análisis e interpretación en la encuesta de clima laboral se observan factores negativos que afectan al clima dentro de la organización y por ende al desarrollo de las actividades de los colaboradores en los diferentes niveles.
- En la empresa Control Salud S.A., la cultura organizacional ha ido decayendo, la misma que está directamente relacionada con el clima laboral, por tal motivo estos factores son complementos para la eficacia y la eficiencia tanto de los procesos administrativos, técnicos y de talento humano, lo mismo que no impulsa al cumplir con las actividades encomendadas deteriorando el compañerismo dentro de la empresa.  
El estudio permitió identificar las dimensiones afectadas en el clima laboral de la organización y se evidencia que no contiene los niveles óptimos como para considerarlo muy saludable. Las Dimensiones de satisfacción Laboral, Motivación, Liderazgo y Comunicación necesitan ser atendidas de inmediato.
- Proponer un plan de mejora del clima organizacional integral dentro de control salud, que permita el desarrollo y la integración del talento humano en los diferentes aspectos como: Satisfacción laboral, Motivación, Liderazgo y comunicación en los diferentes niveles de la empresa.

## 4.2. Recomendaciones

Basado en el estudio de investigación del Clima laboral de la empresa Control Salud S.A., se recomienda lo siguientes puntos:

- Elaborar plan de incentivos y capacitación que se aplique anualmente y se obtenga nuevos y mejores resultados.
- Diseñar un manual de funciones y procedimientos que permita establecer las políticas y normas para ser aplicada por cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo.
- Elaborar un organigrama estructural y funcional de la empresa donde incluya la creación de un departamento de Talento Humano.
- Se recomienda cumplir con las obligaciones legales de la empresa con sus colaboradores para que exista un personal dispuesto y motivado para cumplir sus actividades con eficiencia.
- Se recomienda que Directores y Jefes establezcan un seguimiento a la propuesta para el mejoramiento del clima laboral con la finalidad de lograr los resultados deseados y capacitar a los colaboradores en los diferentes programas.



## **Bibliografía**

- Aguilar-Morales, J. (2010). El Análisis de Puesto. Recuperado el 23 de 01 de 2015, de Network de Psicología Organizacional - Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C:  
[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/analisis\\_de\\_puesto.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/analisis_de_puesto.pdf)
- Aledo Diaz, M. (2004). Gerencia y Dirección (El libro de cabecera del gerente). Dyal Ediciones.
- Alles, M. (2006). Gestión por competencias. En M. Alles, Gestión por competencias (pág. 15). Costa Rica: Ediciones Granica .
- Alonso, R. M. (2013). El manual del estratega. Los cinco estilos de hacer estrategia. España: Gestión 2000 ISBN: 978-84-9875-306-6.
- Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2), 119-121.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque: USAT.
- Ardouin, J., Bustos, C., & Jarpa., R. G. (2000). Motivación y satisfacción laboral. Universidad. Obtenido de <http://www.udec.clbustos/apsique/labo/motysati>
- Arias, F. G. (1999). Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración. 3 Edición. México: Episteme.
- Brunet, L. (2011). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Calva & Hernández. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic. Puebla: Puebla.
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick. (1970). Managerial, Behavior, Perfomance and Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009, pág. 9). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1997). Ajudando a Avaliar a Funcao de ARH (de un Centro de Despensa) em on Centro de Luucro. Sao Paulo: Makron Books.

Coyuntura Económica. (01 de septiembre de 2010).

<http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>. Obtenido de

<http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>

Emprendepyme.net. (11 de 05 de 2014). emprendepyme.net. Obtenido de

[www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.htm](http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.htm)

García, V. (septiembre de 2010). <http://coyunturaeconomica.com/>. Obtenido de

<http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>

García-Cardó, A. (2000). Estrés y formación. Formación de Seguridad Laboral. Sevilla: Win Empresa.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

Gomez y Cols. (2010). Sistemas Administrativos - Diseño y Análisis. España: s/n.

Gómez, G. (2010). Sistemas Administrativos - Diseño y Análisis. España.

Goncalves, A. (1998). Dimensiones del Clima Organizacional. Revista Énfasis., 50-56.

González, González, M. y Ramírez, I. (2011). La formación de competencias profesionales: un reto en los proyectos curriculares universitarios. Odiseo, revista electrónica de pedagogía, 8, 16.

J.P., C., M.D., D., E.E., L., & K.E, W. (s.f.). Managerial Behavior, Perfomance, and Effectiveness.

Krieger, F. (2011). Comportamiento Organizacional Enfoque para América. s/n: s/n.

Lawler & Porter. (1967). The effect of Perfomance on Job Satisfaction. Chicago: Issue.

M.C., Sandoval-Caraveo. (2004; pág.78-82). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Medellín: s/n.

Martha Alicia Alles. (2009). DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, Volumen 1. En M. A. Alles, DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, Volumen 1 (pág. 258). España: Ediciones Granica S.A., 9506415552, 9789506415556.

Martínez, G. (1999). Control global de Gestión. Santa Fé Bogotá, Colombia: Biblioteca Jurídica.

Newtron, J. W. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo. s/n: s/n.

Reichers, A. y Schneider, B. (2005). Climate and culture: An evolution of constructs. San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins, S. (2012). “Comportamiento Organizacional” Décima Octava Edición.

Robert Levering, Co-Fundador. (1999). Great Place to Work. s/n (pág. s/n). EE.UU.: s/n.

Sutton, J. y. (1995). The relationship of school climate factors to counselor self-efficacy. Journal of counseling and devolepment. Chicago: págs. 331-336.

Toro, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. Medellín: Cincel.

Wordpress.com. (09 de 2009). empresa.wordpress.com. Obtenido de

<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>: Recuperado el 01 de julio de 2013, de <http://sociologiaempresa.com/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1 ENCUESTA AL PERSONAL DE CONTROL SALUD S.A.

**Objetivo:** Se evaluará clara y precisamente las percepciones de los empleados, donde se les hace consultas sobre la experiencia en el lugar de trabajo y se analiza la efectividad de las prácticas que impactan en la cultura del lugar de trabajo

1= casi nunca, 2= pocas veces, 3= A veces si, a veces no, 4= A menudo, 5= Casi siempre

	Casi nunca 1	Pocas veces 2	A veces si, a veces no 3	A menudo 4	Casi siempre 5
1. Dispongo de los recursos materiales y equipos tecnológicos necesarios para realizar mi trabajo					
2. La empresa promueve oportunidades y reconocimientos especiales en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas					
3. Mi jefe comunica de forma clara los objetivos de la organización					
4. La empresa cuenta o dispone de un plan de capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente					
5. A los trabajadores se les cancela su sueldo de acuerdo a lo establecido en su contrato laboral.					
6. Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo					
7. Mi jefe incentiva, considera y responde en forma genuina a nuestras sugerencias e ideas					
8. Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes para la organización					
9. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad					
10. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación, información y coordinación de colaboradores					
11. Los ascensos son obtenidos por quienes tienen un buen desempeño laboral					
12. Aquí hay sentimiento de familia o de equipo					

13. A los colaboradores se les motiva para que equilibren el trabajo con su vida familiar					
14. Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética					
15. Considerando todo lo dicho, nuestras instalaciones contribuyen a que haya psicológica y emocionalmente un buen ambiente de trabajo					

En su opinión, ¿qué haría en ésta empresa un mejor lugar para trabajar?-----  
-----  
-----.

**Elaborado:** Priscila Colombo Malta  
**Fuente:** Investigación Propia