

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS
INSTITUCIONES PRIVADAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD”
CASO ILUSTRATIVO**

Trabajo de Investigación presentado por:

ELENA GUADALUPE HERNÁNDEZ URÍAS

LISSETTE CONCEPCIÓN ZELADA MARTÍNEZ

SUSANA ISABEL ZETINO BONILLA

Para optar al grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2008

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

SECRETARIO GENERAL: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Ing. José Ciriaco Gutiérrez

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Pablo Alberto Vaquerano Granados

COORDINADOR DEL SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos

DOCENTE OBSERVADOR: Msc. Francisco Antonio Quintanilla

DICIEMBRE DE 2008
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso y a la Virgen María, por brindarme fortaleza en momentos difíciles de mi carrera. A mis padres (Q.D.D.G.), que desde el cielo me guiaron e iluminaron, a mi hermana por su gran ayuda, a la familia Sánchez Cazares, por su apoyo incondicional y en especial a Nelson Mauricio Sánchez Cazares, a la familia Romero Aguilar, por su comprensión, a mis amigos, en especial a la Nena, a mis jefes Miriam de Baires y Carolina de Alvarado, por su total apoyo, a mis compañeros de trabajo, por su comprensión y tiempo, a mi equipo de trabajo de tesis, por su esfuerzo, a mi asesor de tesis Lic. Pablo Vaquerano por su profesionalismo y tiempo, y a los que me ayudaron siempre gracias.

ELENA GUADALUPE HERNÁNDEZ URÍAS

Al culminar esta etapa de mi vida, agradezco a Dios, y a la Virgen María por servirme de guía en toda mi carrera. A mis padres Alfredo Zelada, Adelina de Zelada y Alex Zelada por su amor, comprensión, a mis hermanos Alexia, Francisco y Alex por su cariño y apoyo, a una de las personas más especiales en mi vida David McCarthy por su amor y apoyo incondicional, a mis amigos, por su aliento a seguir adelante, al Lic. Pablo Alberto Vaquerano por su entrega y dedicación, a mis compañeras de trabajo de graduación, por su comprensión y paciencia para poder lograr esta meta. Y a todos que de una u otra forma me apoyaron.

LISSETTE CONCEPCIÓN ZELADA MARTÍNEZ

Doy infinitamente gracias a Dios por la fuerza, voluntad, salud, que me dio para llegar a culminar una parte importante de mi vida. A mis padres por creer en mí y por darme todo su apoyo incondicional, a una de las personas más importantes de mi vida Alexander Vásquez, por estar a mi lado en los momentos difíciles y alegres. A toda mi familia y personas que siempre estuvieron pendientes de mis avances académicos. Al Lic. Pablo Alberto Vaquerano, por su tiempo y sabiduría. A Elena Hernández y Lissette Zelada, por su fuerza de voluntad y amistad para llegar a culminar nuestro trabajo.

SUSANA ISABEL ZETINO BONILLA

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
CAPÍTULO I	
“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD”	
A- Antecedentes de la Clínica Parroquial María Auxiliadora.....	1
1. Misión.....	2
2. Visión.....	2
3. Valores.....	2
4. Objetivos.....	4
5. Servicios que se brindan.....	4
6. Estructura Organizativa.....	5
7. Marco legal.....	7
B- Recursos.....	8
C- Los factores que contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados	

1. Iniciativa.....	10
2. Fijación de metas.....	10
3. Orden.....	11
4. Compromiso.....	11
5. Actitud positiva.....	12
6. Trabajo en equipo.....	12
7. Retroalimentación.....	12

D- Estudios Organizacionales

1. Visión del estudio.....	14
2. Planeación del estudio.....	14
3. Recopilación de datos.....	15
4. Análisis de datos.....	15
5. Diagnóstico.....	15
6. Herramienta de análisis.....	15
7. Formulación de recomendaciones.....	17
8. Puesta en marcha.....	17
9. Evaluación.....	17
10. Seguimiento.....	17

E- La Productividad

1. Eficiencia.....	18
2. Eficacia.....	19
3. Desempeño.....	19
4. Costos.....	19
5. Calidad.....	20

F- Clima Organizacional

1. Generalidades del Clima Organizacional.....	20
2. Estructura Organizativa.....	21
3. Condiciones ambientales del trabajo.....	21
4. Motivación.....	22
5. Recompensas y Compensaciones.....	29
6. Relaciones interpersonales.....	31
7. Liderazgo.....	31
8. Comunicación.....	33

G- Plan Motivacional

1. Plan.....	37
2. Motivación.....	37

3. Satisfacción.....	37
4. Factores Motivacionales.....	37

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

PRIVADAS DEDICADAS A LA SALUD”

A- Importancia de la Investigación.....	38
B- Alcance y Limitaciones.....	38
C- Objetivos	
a. Objetivo general.....	39
b. Objetivos específicos	39
D- Metodología de la Investigación	
1. Métodos.....	39
2. Tipo de investigación	40
3. Fuentes de información	40
4. Técnicas e instrumentos de información ..	40
5. Ámbito	41
6. Determinación del universo y muestra.....	41
7. Recolección y procesamiento de datos	41

8. Tabulación e interpretación de datos	41
9. Presentación de resultados	42
E- Descripción del Diagnóstico del Rendimiento Actual del Personal de la Clínica	
1. Estructura organizativa	67
2. Los factores que contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados	67
3. Clima organizacional.....	69
F. Conclusiones.....	69
G. Recomendaciones.....	71
H. FODA.....	74
I- Cruce de Variables de FODA	75

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL, PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO

DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE

SERVICIOS DE SALUD.

A- Importancia.....	76
B- Alcance y Limitaciones	
1. Alcance.....	76

2. Limitaciones.....	76
C- Objetivos	
a. Objetivo general.....	77
b. Objetivos específicos	77
D- Descripción del Diseño del Plan Motivacional	
1. Diseño de Políticas para Evaluar el Rendimiento del Personal de la Clínica	77
2. Acciones Estratégicas.....	78
E- Propuesta para Mejorar el Rendimiento de los Empleados de la Clínica.....	79
1. Estructura Organizativa.....	80
2. Los factores que contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados.....	85
3. Clima Organizacional.....	96
Bibliografía.....	99
Anexos	

RESUMEN

La realización del presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental, proporcionar a la “Clínica Parroquial María Auxiliadora”, el diseño de un plan motivacional para mejorar el rendimiento de los empleados y de esta forma aprovechar los recursos con los que cuenta.

El desarrollo de esta investigación se realizó a través de encuestas dirigidas al total de empleados y una entrevista efectuada a la administradora de la clínica. También se empleó la observación directa, a través de la aplicación del método científico que permitió realizar un análisis y síntesis de la problemática actual.

La información obtenida permitió establecer las principales debilidades que posee la empresa entre las que sobresalen: la ausencia de factores motivacionales hacia los empleados; la falta de un departamento de Recursos Humanos; la carencia de programas y planes de capacitación; la deficiencia de los aspectos del ambiente físico. Al mismo tiempo se determinaron algunas fortalezas como: personal comprometido con la obtención de los objetivos organizacionales, buena imagen institucional a nivel de clínicas parroquiales y consultas a precios accesibles.

Según los resultados obtenidos en la investigación, se diseñó un plan motivacional, en donde se propone un conjunto de acciones clave a seguir para la solución de la problemática y así cumplir con los objetivos planteados por la entidad.

INTRODUCCIÓN

El tema de la productividad en la actualidad se ha convertido para las empresas en un factor de gran importancia, ya que les permite aumentar sus ganancias a través de la competitividad, reducen sus costos e incrementan su rentabilidad. Los factores como la calidad y la eficiencia son determinantes en el desempeño de las personas en su área de trabajo.

El estudio a realizar se basa en un plan motivacional, que tiene como objetivo mejorar el rendimiento del personal, el servicio al cliente, las condiciones ambientales de trabajo, la eficiencia, la calidad en el servicio, la motivación; es decir, la productividad de la unidad objeto de estudio. Dentro de este contexto se presenta el siguiente proyecto titulado: **“Diseño de un plan motivacional, para mejorar el rendimiento de las instituciones privadas dedicadas a la prestación de servicios de salud”**. **Caso Ilustrativo**

Dentro de su contenido se expone el desarrollo de los objetivos a investigar; el tema abarca aspectos conceptuales y teóricos. Se describe la metodología a utilizar para la recopilación, análisis, diagnóstico, interpretación y presentación de los resultados; además, se presenta un esquema preliminar de lo que será el desarrollo de la investigación, el cual contiene tres capítulos, de los cuales se hace una breve reseña a continuación.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico de referencia de la temática a investigar; el segundo capítulo es el diagnóstico de la problemática que presenta la unidad de estudio y en el tercer capítulo se incluye el diseño de un plan motivacional con la finalidad de dar una solución a la problemática encontrada.

CAPÍTULO I

“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DEL DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DEDICADAS A LA PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD”

A) Antecedentes de la Clínica Parroquial María Auxiliadora¹

Los inicios de la Clínica Parroquial María Auxiliadora fueron en el año 1990, estando a cargo de las monjas bethlemitas, la cual funcionaba en el local llamado La Madona, ubicada en la esquina opuesta a la iglesia Don Rúa, que fue cerrada al no superar la crisis financiera de la época.

En el año 1991 el párroco en ese entonces, Padre Óscar Rodríguez, tuvo la visión de retomar el proyecto ya que veía la necesidad de la gente que recurría a la parroquia por ayuda, siendo de escasos recursos económicos. Fue así como se retomó el funcionamiento nuevamente de la clínica, en un nuevo edificio que había sido cedido en calidad de préstamo. La clínica reinició sus operaciones ofreciendo los servicios de medicina general, laboratorio clínico, ginecología, odontología y farmacia.

El costo de la consulta tanto general como de especialidad, era de ¢ 2.00 y se regalaba el medicamento ya que eran donaciones de diversas entidades como por ejemplo la Fundación para la Salud (FUSAL), Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, laboratorios farmacéuticos varios, Caballeros de la Orden de Malta, entre otros.

¹ Información proporcionada al equipo de trabajo por Jorge Alberto Ramos, médico fundador. Junio 2008.

La clínica continuó progresando ya que se obtuvo la ayuda de la comunidad salesiana de Canadá, por un monto de ¢ 80,000.00, en 1993. En la actualidad se cuenta con un personal de setenta empleados.

1. Misión²

Ofrecer servicios de calidad que permitan satisfacer las necesidades de nuestros pacientes, integrando un equipo de personas altamente motivado y comprometido con el servicio; contando para ello con equipamiento específico de tecnología innovadora, para fomentar eficientemente la labor social de la institución.

2. Visión³

Ser una institución líder, que ofrece servicios de calidad, satisfaciendo las necesidades de los usuarios. Generando fuentes de trabajo, operando bajo principios éticos y de responsabilidad social, con criterios de autosostenibilidad.

3. Valores⁴

- **Integridad**

Implica apertura, confiabilidad, honradez, sinceridad, orgullo de pertenencia, cumplir con los compromisos y responsabilidades, predicar con el ejemplo. Se sustenta en los valores, lo que conduce a actuar con congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.

² Conceptos elaborados por el equipo de trabajo. Agosto 2008.

³ Ibid.

⁴ Idem.

- Servicio

Es una actitud que se demuestra en el comportamiento cotidiano. Significa dar a otros lo mejor de uno mismo ya sea para satisfacer necesidades o ayudar y apoyar en la resolución de problemas.

- Compromiso

Es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo más de lo esperado, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

- Honestidad

Se manifiesta en buscar, aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas. Es honesto el que no miente, el que no roba, el que no engaña. Implica ser sincero en todo lo que se dice, ser fieles a las promesas hechas en el trabajo y todos los ámbitos de nuestra vida.

- Responsabilidad

Es cumplir un deber, es una obligación, ya sea moral o incluso legal. Con este valor podemos convivir pacíficamente en sociedad, ya sea en el plano familiar, amistoso, profesional o personal. Cuando alguien cae en la irresponsabilidad, fácilmente podemos dejar de confiar en esa persona.

- Calidad

Es un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

4. Objetivos

- Brindar servicios de alta calidad que permitan satisfacer las necesidades de nuestros pacientes.
- Conformar un equipo integrado por personal eficiente y comprometido con el servicio.
- Contar con los recursos necesarios, aplicando tecnología de vanguardia.
- Fomentar el sistema de responsabilidad social institucional.

5. Servicios que se brindan

La clínica tiene por finalidad proporcionar servicios de índole social a las comunidades aledañas en general, los cuales se detallan a continuación:

- Medicina General
- Odontología
- Laboratorio clínico
- Farmacia

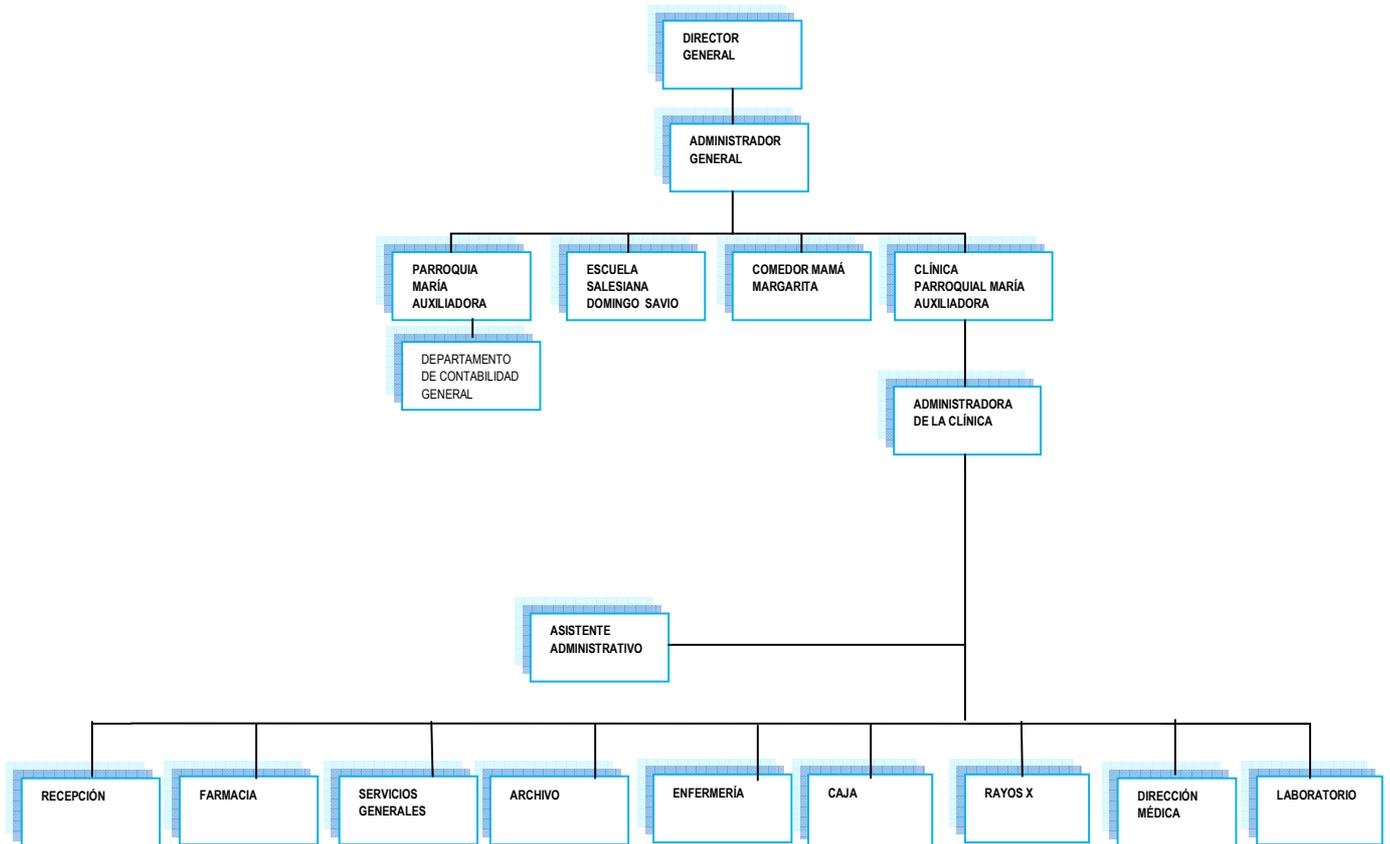
- Rayos X
- Especialidades (Ginecología y Obstetricia, Oftalmología, Cardiología, Neurología, Psicología, Ortopedia, Medicina Interna, Psiquiatría, Nutricionista, Otorrinolaringología, Nefrología, Neumología, Urología, Dermatología, Pediatría, Cirugía Vascular, entre otros.)

6. Estructura Organizativa

Es la forma en que la entidad se organiza, es decir, como los puestos se dividen, agrupan o se coordinan en áreas funcionales. Esta estructura presenta las unidades de mando y los distintos departamentos.

Organigrama de la Fundación Junta Constructora y Conservadora del Templo San Miguel Arcángel

Representa a la Fundación Junta Constructora y Conservadora del Templo San Miguel Arcángel, la cual esta conformada por: Parroquia María Auxiliadora, Escuela Salesiana Domingo Savio, Comedor Mamá Margarita y la unidad objeto de estudio, Clínica Parroquial María Auxiliadora.



Organigrama actual elaborado por el grupo de trabajo.

7. Marco Legal

La clínica está regida por el Ministerio de Salud Pública en coordinación con la Unidad de Salud de San Miguelito. Permite el funcionamiento como clínica parroquial, el Consejo Superior de Salud Pública a través de los médicos, enfermeras y odontólogos.

Es un marco jurídico que comprende leyes, reglamentos, códigos y normas que son aplicados a las actividades que realiza la empresa, entre los cuales tenemos:

- Código de Trabajo⁵

Tiene por finalidad armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones⁶

Es dirigido para los trabajadores del sector privado, público, y municipal, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del estado.

Comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.

⁵ “Código de Trabajo con Reformas Incorporadas”. Jurídica salvadoreña. Decimotercera Edición. El Salvador.1998. Decreto número 15,23, de junio de 1972.

⁶ Idem.Decreto número 927, 20 de diciembre de 1996.

- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social⁷

Se establece obligatorio como una institución de Derecho Público que realizará los fines de seguridad social.

Cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causas de: enfermedad, accidente común, maternidad, invalidez, vejez, muerte, accidente de trabajo, enfermedad profesional.

- Leyes Tributarias de El Salvador

a) Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Servicios.

b) Ley de Impuestos Municipales de El Salvador.

B) Recursos⁸

Son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. Son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales, dichos recursos son:

1. Recursos Materiales o Físicos

Son los bienes con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios y que son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, tales como: instalaciones, edificios, maquinaria, equipo de oficina, terrenos, predios, instrumentos, herramientas, proceso productivo, la tecnología, los métodos y procesos de trabajo, entre otros.

⁷ “Ley del Seguro Social y Reglamentos del Régimen General de Salud y riesgos Profesionales”. El Salvador. 1997. decreto número 1263, 03 de diciembre de 1953.

⁸ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia. 2000. Pág. 127

2. Recursos Humanos:

Lo constituyen personas que ingresan, permanecen, participan, y aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, en cualquier nivel jerárquico. Son indispensables para cualquier grupo social. Ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

3. Recursos Financieros:

Se refieren al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, entre otros, que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización.

También están incluidos los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros, y toda forma de efectivo.

4. Recursos técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser: sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, fórmulas, patentes, marcas, entre otros.

C. Factores que contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados⁹

1. Iniciativa

Significa tomar la responsabilidad por su propia vida, tener seguridad, control directo, indirecto, así como también ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Una persona proactiva es guiada por sus propios valores, a diferencia de la persona reactiva, quien entrega el control sobre sus decisiones, dejando que el comportamiento y las opiniones de los demás le digan cómo actuar.

2. Fijación de metas

Representa comenzar con una clara comprensión de su destino, saber hacia donde se está yendo, de modo que se pueda comprender dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

Se aplica a muchas circunstancias y niveles de vida diferente, consiste en empezar hoy con una imagen clara del fin que se persigue teniendo en cuenta que primero hay una creación mental y luego una creación física; se basa en el liderazgo personal, siendo éste la creación, y la administración, la segunda creación.

⁹ R.Covey, Stephen. "Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva". Paidós Plural. España. 1989. Pág.80

Significa elaborar el enunciado de la misión (lo que se quiere ser y las aportaciones y logros que se quieren obtener); así como también de un proceso de mantener en mente la propia visión y los propios valores.

3. Orden

Consiste en empezar por lo primero, es decir organizar y ejecutar según prioridades; por ejemplo decimos que las personas son más importantes que las cosas. Teniendo en cuenta lo anterior se piensa que en términos de efectividad nos referimos a la gente, y en el de eficiencia, a las cosas.

Por otro lado en la delegación; si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de eficiencia, y si delegamos en otras personas, pensamos en términos de efectividad.

4. Compromiso

No es una técnica, es una filosofía total de la interacción humana. Es uno de los seis paradigmas de esa interacción; dentro de los paradigmas alternativos están: Gano/ Pierdes, Pierdo / Ganas, Pierdo / Pierdes, Gano, Ganar / Ganar o no hay trato.

El de Ganar / Ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo de todas las interacciones humanas. Por lo tanto los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos y mutuamente satisfactorios. Ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo, y se basa en el paradigma de que hay mucho para todos; de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo al éxito de los otros, siempre tiene la creencia de que existe una tercera alternativa.

5. Actitud positiva

En este factor se aplican los principios de comunicación empática, siendo un principio clave en la comunicación interpersonal efectiva.

La aptitud para la comunicación es la más importante de la vida, ya que le dedicamos la mayor parte de nuestras horas. No se aprende a escuchar de tal manera que comprendamos a otros seres humanos en los términos de su propio marco de referencia individual. Son pocas las personas que han tenido el adiestramiento en la escucha. La mayoría de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar, lo que no les permite tener una escucha empática. La escucha empática es poderosa porque nos proporciona datos precisos.

6. Trabajo en equipo

Es la actividad superior de la vida, es la esencia del liderazgo transformador. Por medio de ella se cataliza, unifica y libera las energías del interior de la persona; significa que el todo es más que la suma de sus partes.

Sinergizar implica la cooperación y el trabajo en equipo. Cuando las personas se comunican con sinergia, simplemente abren su mente a nuevas expectativas, posibilidades, alternativas y opciones.

7. Retroalimentación.

Es la capacidad que tenemos para estar en constante actualización de conocimientos y Tecnología.

Es el factor de la auto-renovación, significa renovar las cuatro dimensiones del ser humano: la física, la espiritual, la mental y la social / emocional.

- Dimensión Física

Supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad.

- Dimensión Espiritual

Proporciona liderazgo a nuestra propia vida, renueva sus compromisos y valores mediante la revisión de su misión personal, o través del rezo, meditación, o literatura.

Es el centro de cada persona, un área muy privada de la vida, de importancia suprema.

- Dimensión Mental

La mente se afila a través de actividades como lectura, escritura y planificación. Ésta se logra con un fin en mente y poniendo primero lo primero, de no hacerlo, su mente se vuelve mecánica.

- Dimensión Emocional / Social

Están ligadas entre sí, porque nuestra vida emocional se desarrolla (primordial pero no exclusivamente) a partir de nuestras relaciones con los otros, y en ella se manifiesta.

D) Estudios Organizacionales¹⁰

Concepto:

Se define como el marco formal: el sistema de comunicación y niveles de responsabilidad y autoridad de la organización, necesaria para la puesta en marcha y ejecución del proyecto.

Para el desarrollo del estudio se utilizará un marco general de referencia metodológica que permita identificar y analizar los factores bajo estudio de forma sistemática.

La metodología a utilizar se divide en etapas: visión del estudio, planeación del estudio, recopilación de datos, análisis de datos, diagnóstico, herramientas de análisis, formulación de recomendaciones, puesta en marcha, seguimiento y evaluación.

1- Visión del estudio

Es la etapa inicial del estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr dimensionar su naturaleza y propósito.

2- Planeación del estudio

Es la segunda etapa donde se precisan y establecen los términos de referencia para orientar su ejecución.

¹⁰ Franklin, Enrique Benjamín. "Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura." Mc Graw Hill. Segunda Edición. México.2000.Pág. 3

3- Recopilación de datos

Concluida las dos etapas anteriores del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe de dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización. Para que al momento de obtener los resultados, la información sea acorde a la realidad y así aplicar las medidas de mejoramiento idóneas al estudio.

4- Análisis de datos

Una vez obtenida la recopilación de datos, éstos se someten a un proceso de estudio que nos permitirá identificar las causas que llevarán a tomar la decisión de emprender la investigación respectiva.

5- Diagnóstico

En esta etapa se debe tener presente la relación que existe entre el origen del estudio y sus consecuencias, identificando claramente la relación causa-efecto, la cual conlleva al diseño de diferentes opciones para la solución de las mismas.

6- Herramientas de análisis

Utilizaremos la Matriz FODA, la cuál estará directamente relacionada con el tipo de estudio, con la factibilidad de aplicación, la disponibilidad de tiempo y la asignación de recursos.

Matriz FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual este compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una corporación y en diferentes unidades de análisis tales como: Producción, mercadeo, líneas de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros. El análisis FODA debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

ESQUEMA DE ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

	Oportunidades	Amenazas
Estrategias		
Fortalezas	FO	FA
Debilidades	DO	DA

Fuente: David, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice Hall. Quinta. Edición. México. 1997. Págs. 9-10.

7- Formulación de Recomendaciones

Con el resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico sobre la situación que originó el estudio, nos permitirá presentar una propuesta o recomendación, dando a conocer sus ventajas, limitaciones, recursos necesarios, tiempo, entre otros, contribuyendo así a mejorar la unidad objeto de estudio.

8- Puesta en marcha

Esta etapa constituye un paso clave para incidir de forma efectiva en la organización ya que transforma los planteamientos y medidas de mejoramiento en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

9- Evaluación

Una vez puesta en marcha la implantación es indispensable valorar el efecto de la propuesta a través de una calificación y cuantificación de los factores, que nos permitirá obtener los resultados de la unidad de análisis.

10- Seguimiento

Como etapa final del proceso, la organización debe dar continuidad a las acciones tomadas para verificar su cumplimiento y a la vez realizar las mejoras pertinentes en beneficio de la organización.

Es conveniente aclarar que las etapas de la puesta en marcha, evaluación y seguimiento no serán aplicadas en nuestra investigación.

E) La Productividad¹¹

Concepto:

Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

Implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo; entre los cuales se incluyen la calidad y disponibilidad de los insumos, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, la motivación, y la efectividad.

Aspectos de la Productividad:

Existen tres aspectos fundamentales por medio de los cuales la productividad puede mejorarse:

- Aumentando los productos sin aumentar los insumos
- Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos.
- Aumentando los productos y disminuyendo los insumos

1. Eficiencia¹²

Etimológicamente del latín *Efficientia*: Acción, fuerza, virtud de producir.

Se define como el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

¹¹ Griffin, Ricky W. y Ebert, Ronald J. "Negocios". Prentice Hall. Cuarta edición. México. 1997. Pág. 410

¹² Koontz Harold y otros. "Administración". Mc Graw Hill. Octava Edición. México y otros. 1988. Pág. 736

2. Eficacia¹³

Etimológicamente del latín *Efficax*: Eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado.

Su definición es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos es decir se ocupa esencialmente del logro de los objetivos.

3. Desempeño¹⁴

Ha sido tomado del inglés *performance* o de *perform*. Aunque admite también la traducción como *rendimiento*, su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas).

Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Cada empresa o sistema empresarial debe tener su propia medición de desempeño.

El rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

4. Costos¹⁵

Administrativamente es la suma de erogaciones en que se incurre para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso o un bien en el futuro.

¹³ Koontz Harold y otros. "Administración". Mc Graw Hill. Octava Edición. México y otros.1988. Pág.736

¹⁴ www.mp.peru-v.com/desempeño/ed_principal.htm-7k

¹⁵ www.ur.mx/cursos/post/obarraga/tema2/sesión2/slido2.htm.

5. Calidad¹⁶

Es un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

F) Clima Organizacional¹⁷

1. Generalidades del Clima Organizacional

Concepto:

Es la percepción que comparten todos los miembros de la entidad con relación al trabajo, en cuanto al ambiente físico en que se dan las relaciones laborales y sus relaciones formales. Además existe una serie de factores que influyen y generan en el entorno organizacional, en el cual interactúan los trabajadores.

Importancia:

Reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales si no que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en el que se desenvuelve, por lo tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales de sus miembros.

¹⁶www.wikilearning.com/calidad.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill. Quinta Edición, Colombia. 2000. Pág. 84

De no contar con un recurso humano calificado que posea una ideología de auto-motivación de realizar el trabajo no solo por el salario sino por una satisfacción personal de saber que contribuye al desarrollo del país al identificarse plenamente con los objetivos de la organización, será difícil que se logren los objetivos con eficiencia.

Objetivo:

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecido a los clientes.

2. Estructura Organizativa

Es la forma en que la entidad se organiza, es decir, como los puestos se dividen, agrupan o se coordinan en áreas funcionales. Esta estructura presenta las unidades de mando y los distintos departamentos.

3. Condiciones ambientales del trabajo

- a. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido).
- b. Condiciones de tiempo durante la jornada de trabajo (horas extras, períodos de descanso).
- c. Condiciones sociales (organización informal, estatus)

4. Motivación¹⁸

Concepto:

Son las fuerzas que actúan sobre una persona y que inician o dirigen su conducta.

Importancia:

Es la razón anímica que tiene para realizar una función o tarea. De esta manera un trabajador que se encuentre con un alto grado de motivación tiende a ser más productivo, por lo que es preciso que la dirección busque la forma de satisfacer las necesidades y anhelos que los trabajadores afrontan.

Teorías de la Motivación¹⁹

Existen diferentes teorías que hablan acerca de la Motivación de las personas, tales como:

a) La teoría "X" y la teoría "Y" de Mc. Gregor

La teoría "X" es pesimista, estática y rígida; en contraste la Teoría "Y" es optimista, dinámica, flexible; no hay duda de que ambos grupos de suposiciones afectan la forma en que los administradores desempeñan sus funciones y actividades administrativas.

¹⁸ Gibson, James L. y otros "Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos". Mc Graw Hill. Décima edición. Chile. 2001. pág.145

¹⁹ Ibid. Págs.149-157

Teoría X

Douglas McGregor señaló que la teoría X sostiene a aquellos trabajadores que son irresponsables y no tienen voluntad para trabajar y deben ser persuadidos para realizar sus obligaciones para con sus empleadores.

Suposiciones de la teoría X

1. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.
2. Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

Teoría Y

Los administradores de esta teoría suponen que los empleados quieren trabajar y no tienen que ser forzados para hacer un buen trabajo; ellos quieren autonomía, reconocimiento y una oportunidad para desplegar su competencia, creatividad y compromiso.

Suposiciones de la teoría Y

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir

esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.

3. El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
4. Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.
5. La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población.
6. Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

b) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Desarrollada por el Psicólogo Abraham Maslow. Este autor considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que comienza en orden ascendente desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho cesa de ser una motivación.

Las necesidades humanas básicas que identifica Maslow en orden ascendente de importancia son las siguientes:

1. *Necesidades fisiológicas*

Son básicas para el mantenimiento de la vida humana: alimento, agua, vestido, habitación, sueño, calor, vivienda; mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2. *Necesidades de estabilidad, o seguridad*

Se siente la persona libre de peligros físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.

3. *Necesidades de afiliación o aceptación*

Las personas son seres sociales por lo que necesitan identificarse y ser aceptados por los demás.

4. *Necesidades de estima*

Una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y confianza en sí mismos.

5. *Necesidad de autorrealización*

La considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

c) Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg distingue dos amplias categorías de factores que afectan a la gente en el trabajo los cuales se detallan a continuación.

Los Factores Higiénicos o Insatisfactorios:

Condiciones que rodean al individuo en su lugar de trabajo: políticas y reglamentos de la empresa, condiciones de trabajo, remuneración, beneficios sociales, estabilidad en el puesto, oportunidades existentes, calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

Estos factores pueden hacer infelices a las personas si se les administra mal. Si los empleados los consideran positivos, no habrá más insatisfacción.

Sin embargo, no importa qué tan buenos sean estos factores, no lograrán que la gente esté verdaderamente satisfecha o motivada para hacer bien un trabajo.

Los Factores Motivadores o Satisfactores

Constituyen la naturaleza del trabajo mismo, las responsabilidades reales, oportunidad para crecimiento, reconocimiento profesional, utilización plena de las habilidades personales, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, delegación de las responsabilidades y sentimientos de logro que el trabajo proporciona. Cuando estos factores están presentes, se supone que los trabajos son satisfactores y motivadores para la mayoría de los empleados.

d) Teoría ERC

Desarrollada por Cleayton P. Alderfer, manifiesta que las personas tienen tres conjuntos básicos de necesidades que pueden operarse simultáneamente: Existencia, relación y crecimiento.

Existencia:

Son todos los deseos materiales y fisiológicos tales como: alimento, agua, remuneración, y buenas condiciones de trabajo.

Relación:

Implica relaciones con otras personas, ya sea familia, superiores, subordinados, amigos o enemigos; y se satisfacen a través del proceso de compartir mutuamente pensamientos y sentimientos.

Crecimiento:

Son las que impulsan a una persona a tener influencias creativas o productivas sobre sí misma, o sobre el medio ambiente.

e) Teoría de las necesidades de McClelland

Este autor enfatiza entre tres tipos de necesidades: las de logro, afiliación y poder.

Logro:

Se caracteriza por una fuerte orientación hacia la obtención de metas, una obsesión por el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso.

Afiliación:

Reflejan un fuerte deseo de agradar a otras personas, obtienen placer al ser amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por el grupo social. Las personas con niveles altos de esta necesidad están más orientadas a llevarse bien con los demás y quizás menos preocupada por tener un buen desempeño elevado.

Poder:

Es el deseo de influir en otras personas o controlarlas. Puede ser una fuerza negativa llamada poder personalizado, si se expresa a través de la manipulación agresiva y la explotación de los demás; pero la necesidad de poder también puede ser un motivo positivo llamado poder socializado, porque puede canalizarse hacia el mejoramiento constructivo de las organizaciones y sociedades.

f) Teoría de las expectativas de Vroom

El elemento esencial de ésta, es que las personas se ven motivadas a llevar a cabo acciones para lograr alguna meta en la medida en que esperan que determinadas acciones de su parte les ayuden a lograr la meta.

De acuerdo con la teoría de las expectativas, los esfuerzos laborales de la persona conducen a determinado nivel de desempeño, lo que se traduce en uno o más resultados para la persona. La gente desarrolla dos creencias importantes: expectativa, que relaciona el esfuerzo con el desempeño, e instrumentalidad, que vincula desempeño y los resultados.

La primera creencia, la expectativa, es la probabilidad que percibe la gente de que sus esfuerzos les permitirán alcanzar con éxito sus metas de desempeño. Una expectativa puede ser alta.

Implicaciones gerenciales de la teoría de las expectativas:

La teoría de las expectativas ayuda a centrarse en puntos clave de apalancamiento para influir en la motivación. Son cruciales tres implicaciones:

a) Incrementar las expectativas.

Proporcionar un ambiente de trabajo que facilite una buena realización y establecer metas de desempeño que sean realmente alcanzables. Proporcionar capacitación, apoyo y aliento para que la gente confíe en que puede desempeñarse en el nivel que se espera de ella.

b) Identificar resultados con valencia positiva.

Entender que desea obtener la gente de un trabajo. Pensar en qué les aportan sus trabajos y que no, pero que podrían hacerlo. Considerar cómo puede variar la gente en las valencias que ella asigna a los resultados.

Valencia es la fuerza de la preferencia individual respecto a un resultado.

c) Orientar el desempeño instrumental hacia resultados positivos.

Asegurarse de que al buen desempeño siga el reconocimiento y elogio personal, análisis favorables, incrementos de sueldo y otros resultados positivos. Además, garantizar que trabajar duro y hacer las cosas bien tendrá tan pocos resultados negativos como sea posible.

5. Recompensas y compensaciones.

Recompensas²⁰

Es alguna gratificación, tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización y, una vez en la organización contribuyen con tiempo, esfuerzos u otros recursos válidos.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos." Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia. 2000. Pág.398

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. Se consideran como recompensas los salarios, vacaciones, ascensos, garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimientos por servicios notables.

Compensaciones²¹

Es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.

Es una relación de intercambio entre las personas y la organización quienes reciben una recompensa financiera que puede ser directa o indirecta. La directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones; la indirecta incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectiva, entre otras). La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración.

²¹ Ibid. Pág.409

6. Relaciones Interpersonales

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de metas comunes. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares por ejemplo entre jefes y subordinados. Cuando las relaciones interpersonales se dañan en una organización, surge el conflicto y este tiene que solucionarse lo más pronto que sea posible para no afectar el desempeño en los trabajadores.

7. Liderazgo²²

Concepto:

Es el proceso de motivar a otros para que trabajen y alcancen objetivos específicos; es uno de los aspectos clave del puesto de un gerente y un componente importante de la función directiva.

Su esencia es el seguimiento; es la disposición que las personas tienen para seguir a alguien lo que hace que una persona sea líder. Además las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan medios de lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades.

Importancia:

Es evidente el poder de los líderes para el bienestar y la efectividad de los esfuerzos emprendidos por grupos de individuos, quienes por sí solos no podrían lograr los propósitos que pretenden.

²² Griffin, Ricky W. Y Ebert, Ronald J. "Negocios". Prentice Hall. Cuarta edición. México. 1997. Pág. 303

Componentes: (poder, comprender, inspirar y estilo de líder)

- Capacidad para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diversas.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Estilos de liderazgo:

- Estilo Autocrático

Los gerentes que adoptan este estilo por lo regular dan órdenes y esperan que se les obedezca sin preguntar, son incuestionables e impositivos y dirigen a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Puesto que no consulta a nadie, el estilo autócrata permite una rápida toma de decisiones. Por tanto, puede ser útil en situaciones que prueban la efectividad de una empresa como un competidor sobre la base del tiempo.

- Estilo Democrático o Participativo

Por lo regular piden colaboraciones de sus subordinados antes de decidir, pero retienen el poder de la toma de decisiones final.

- Estilo de Políticas Laxas ó Rienda Suelta

Los gerentes que adoptan este estilo suelen servir como consejeros a sus subordinados, a los que se les permite tomar decisiones, fijar sus propias metas y los medios para lograrlas. La

contribución de los empleados en la toma de decisiones, y el fomento en el lugar de trabajo de un ambiente donde subordinados determinan cada vez lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

8. Comunicación²³

Concepto:

Se define como la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda. Esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de comunicación que se concentra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor

Toda comunicación necesita al menos dos personas: La que envía el mensaje y la que lo recibe.

Importancia:

La comunicación eficiente dentro de una organización contribuye al buen desempeño de las actividades que realiza el personal de la misma. Se logra un enlace entre las personas, con el objeto de alcanzar un propósito en común.

Para los gerentes, la comunicación efectiva es una destreza crítica, ya que las funciones de control, organización y planificación se convierten en operativas únicamente a través de la actividad comunicativa.

²³ Koontz Harold y otros. "Administración". Mc Graw Hill. Octava Edición. México y otros.1988. Pág.582

Funciones de la Comunicación

Control:

Actúa para regular el comportamiento de los miembros a través de las jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados están obligados a seguir.

Motivación:

Favorece para transmitirles a los empleados que es lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y que pueden hacer, para mejorar el desempeño inadecuado.

Expresión emocional:

Es el mecanismo fundamental para que se muestren sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción; por lo tanto, brinda una vía para la expresión de emociones y el cumplimiento de las necesidades sociales.

Información:

La última función de la comunicación se relaciona con el hecho de que facilita la toma de dediciones.

Proceso de Comunicación

Contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

- El comunicador: en un marco de trabajo organizacional, es un empleado, con ideas, intenciones, información y un propósito de comunicación.
- El mensaje: es lo que el individuo espera comunicar al receptor de manera verbal o no verbal.
- El medio: es el transportador del mensaje; es decir el medio por el cual el mensaje se envía.
- El receptor: equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- La retroalimentación: es esencial para verificar la efectividad de la comunicación. Habilita al comunicador a determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta intencionada.

Barreras de la Comunicación:

- Falta de planeación

Las personas empiezan a hablar y escribir sin pensar, planear y definir en primer lugar el propósito del mensaje.

- Suposiciones no aclaradas

Existen suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes pero con frecuencia se pasan por alto a pesar de su importancia. Estos supuestos que no han sido esclarecidos por ambas partes pueden dar como resultado confusiones y la pérdida de la buena voluntad

- Distorsiones semánticas

Las palabras u otras formas de comunicación (gestos, señales, símbolos, entre otros) pueden tener sentidos diferentes para las personas que intervienen en el proceso, lo cual puede distorsionar el significado.

- Mensaje mal expresado

El mensaje puede perder claridad si hay mal selección de las palabras, si hay omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de las ideas, estructura inadecuada de las frases, lenguaje innecesario. La falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, puede evitarse a través de un mayor cuidado en la traducción del mensaje.

- Pérdida por transmisión y retención deficientes.

Es otro problema grave al momento de transmitir el mensaje de una persona a otra; por lo tanto es necesario repetir el mensaje y utilizar varios canales. En consecuencia, es frecuente que las compañías utilicen más de un mismo canal para comunicar el mismo mensaje.

- Falta de atención y evaluación prematura.

Una tendencia común es juzgar, aprobar, o desaprobar lo que se dice, en lugar de tratar de comprender el marco de referencia de la persona que habla. Sin embargo, escuchar sin apresurarse a formar criterios permite que toda la empresa sea eficaz y eficiente.

Comunicación impersonal.

La comunicación eficaz es algo más que simplemente transmitir información a los empleados. Requiere del contacto cara a cara en un ambiente de franqueza y confianza.

G) Plan Motivacional

1. Plan²⁴

Documento en el que se explica como se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para conocerlas.

2. Motivación²⁵

Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.

3. Satisfacción²⁶

Se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo, es decir implica resultados ya experimentados.

4. Factores Motivacionales

Es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados.

- ✓ Grado de responsabilidad.
- ✓ Reconocimiento
- ✓ La posibilidad de progreso.

²⁴ Koontz Harold y otros."Administración"Mc. Graw Hill. Octava Edición. México y otros.1988.Pág.110

²⁵ Griffin, Ricky W. y Ebert, Ronald J."Negocios"Prentice Hall.Cuarta Edición.México.1997.Pág.285

²⁶ Idem.Pág.282

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD”

En este capítulo se presenta el diagnóstico identificando las causas que afectan la productividad del personal de la unidad objeto de estudio. La investigación se divide en varios apartados como la importancia, alcance y limitaciones, objetivos, metodología de la investigación, entre otros. Se hizo uso de los instrumentos de recolección de información con el propósito de obtener un panorama de la situación actual, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones

A. Importancia de la Investigación

Es de mucha trascendencia ya que tiene como propósito optimizar el servicio que se proporciona al usuario, a través de la eficiencia de los empleados, mejoramiento del ambiente laboral y por consiguiente, el incremento de la productividad.

B. Alcance y Limitaciones

1. Alcance

Para el desarrollo del trabajo de investigación se programó recopilar información en todas las unidades que integran la estructura organizacional de la clínica. La metodología y los instrumentos a utilizar se describen en el apartado respectivo.

2. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación de campo no se identificaron inconvenientes, ya que se contó con todos los medios y recursos necesarios para llevarla a cabo.

C. Objetivos

a. Objetivo General

Realizar un diagnóstico para identificar la problemática genérica que afecta el rendimiento del personal de la Clínica Parroquial María Auxiliadora.

b. Objetivos Específicos

1. Recopilar información aplicando las técnicas e instrumentos relacionados con el desarrollo de la temática a investigar.
2. Analizar la información recopilada a través de las herramientas de investigación utilizadas.
3. Identificar los problemas que afectan la organización y el funcionamiento de la Clínica Parroquial María Auxiliadora, con el propósito de formular alternativas de solución.

D. Metodología de la Investigación

1. Métodos²⁷

Los métodos y técnicas para la investigación se constituyen en las herramientas de trabajo de los investigadores auxiliándolos para que lleven a cabo todo el proceso, a través de cada una de las etapas que implica su desarrollo; es por esto que en la Clínica Parroquial María Auxiliadora, se utilizó el método científico, debido a que éste tiene las características, de la ciencia, de ser objetivo, progresivo y auto correctivo; es así como se desarrolló el sistema

²⁷ Muñoz Campos, Roberto. "Guía para Trabajos de Investigación Universitaria" Editorial Artes Gráficas. Tercera Edición. El Salvador.1992.Pág.27

conceptual, se presentó el sistema de hipótesis, se identificaron y sometieron a prueba de medición las variables dependientes e independientes.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue la descriptiva para establecer un diagnóstico que permitió visualizar la situación real que enfrenta la clínica y de esta manera poder ofrecer diferentes alternativas de acción, para la solución de la problemática encontrada.

3. Fuentes de Información

a) Primarias:

Se obtuvieron a través de la información proporcionada por la administradora general y encuestas al personal de la unidad objeto de estudio.

b) Secundarias:

Para recopilar la información necesaria en el desarrollo de esta investigación se utilizaron libros de textos, tesis, revistas, boletines, páginas web, periódicos, entre otros.

4. Técnicas e Instrumentos de Información

En el estudio realizado se utilizaron diferentes técnicas:²⁸

a) Entrevistas

Esta técnica fue dirigida a la administradora de la Clínica Parroquial María Auxiliadora, licenciada Leonor Sáenz de Guevara.

Encuestas

Se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas enfocadas al personal de la clínica, con respecto al tema de investigación.

²⁸ Muñoz Campos, Roberto. Obra Citada. Págs. 65-80

5. Ámbito

La investigación se realizó en la Clínica Parroquial María Auxiliadora ubicada en 3ra. Avenida Norte y 23 Calle Poniente, Pasaje Don Rúa, San Salvador.

6. Determinación del Universo y Muestra

a) Universo

La unidad de análisis en la que desarrolló la investigación fue de setenta personas que laboran en la clínica, según dato proporcionado por la administradora general.

b) Muestra

En este estudio se utilizó el total de la población de la clínica, por lo que se realizó un censo.

7. Recolección y procesamiento de datos

En esta fase se recolectaron los datos de la investigación, con la finalidad de ordenar, tabular y evaluar los datos obtenidos para ser procesados y posteriormente analizados.

8. Tabulación e interpretación de datos

La información recolectada fue a través de encuestas, las cuales fueron procesadas en cuadros que ayudaron a interpretar la información en cada una de las respuestas.

Con los cuadros tabulares se procedió a plasmar los datos de manera gráfica con la cual se pretende reflejar la veracidad de la información recopilada y el eficiente procesamiento de datos, lo que facilitó una efectiva interpretación de la información obtenida.

La tabulación e interpretación de datos ayudó a realizar el diagnóstico en la clínica con respecto a la eficiencia del personal, y sobre esta base, posteriormente, diseñar un plan motivacional que contribuya a mejorar la productividad de los empleados de la Clínica Parroquial María Auxiliadora.

9. Presentación de resultados

Cuestionario dirigido a los empleados de la Clínica Parroquial María Auxiliadora.

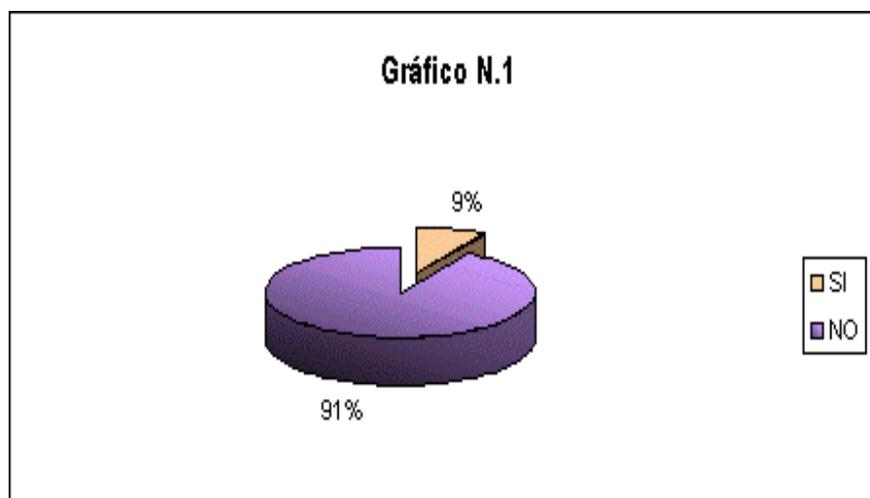
Pregunta No.1

¿Identifica usted la estructura organizativa de la clínica?

Objetivo:

Indagar si los empleados conocen cómo esta estructurada la unidad para la cual laboran.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	9%
NO	64	91%
TOTAL	70	100%



Comentario: De acuerdo a las cifras mostradas, los empleados realmente desconocen el sistema organizacional que existe actualmente, lo que no les permite identificar claramente la estructura organizacional para la cual trabajan.

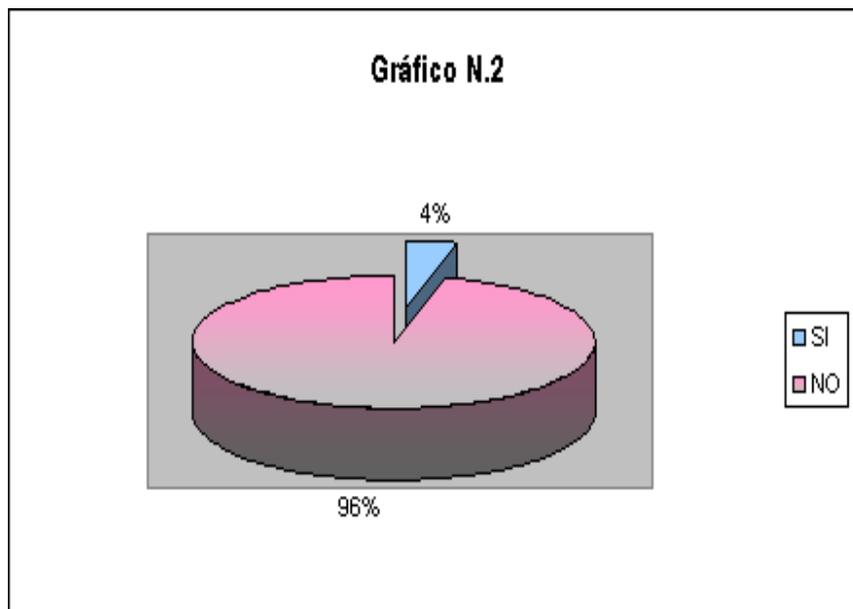
Pregunta No.2

¿La misión institucional está definida de forma clara?

Objetivo:

Determinar si los empleados están identificados con la misión de la institución.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	4%
NO	67	96%
TOTAL	70	100%



Comentario: Los encuestados no identifican la misión institucional, lo cual no favorece el involucramiento del personal en el cumplimiento de los objetivos y metas de la clínica.

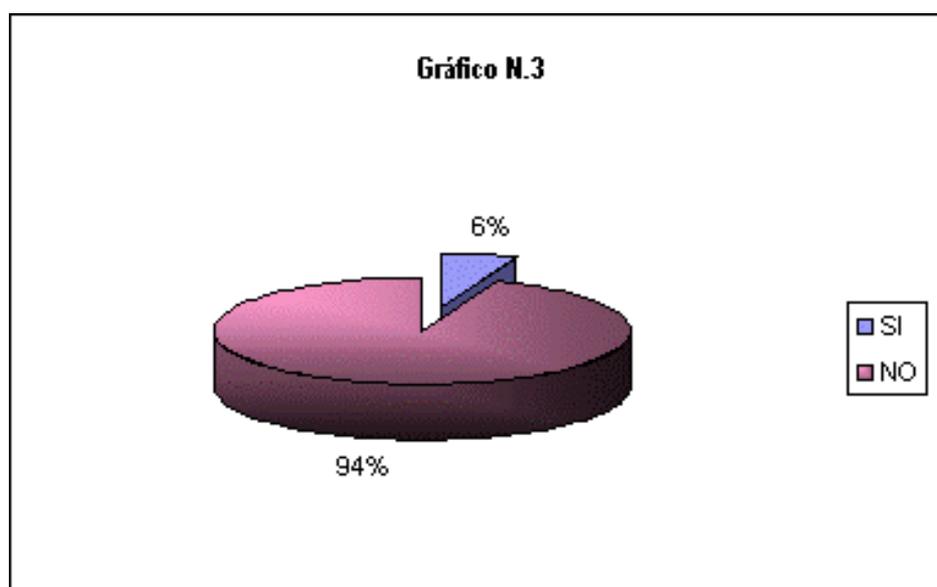
Pregunta No.3

¿Conoce la Visión de la institución?

Objetivo:

Identificar si el personal conoce las proyecciones a corto y a largo plazo de la entidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	6%
NO	66	94%
TOTAL	70	100%



Comentario: Un porcentaje mayoritario de las personas encuestadas manifestaron no conocer la visión de la institución, lo cual dificulta el logro de las proyecciones que la entidad persigue.

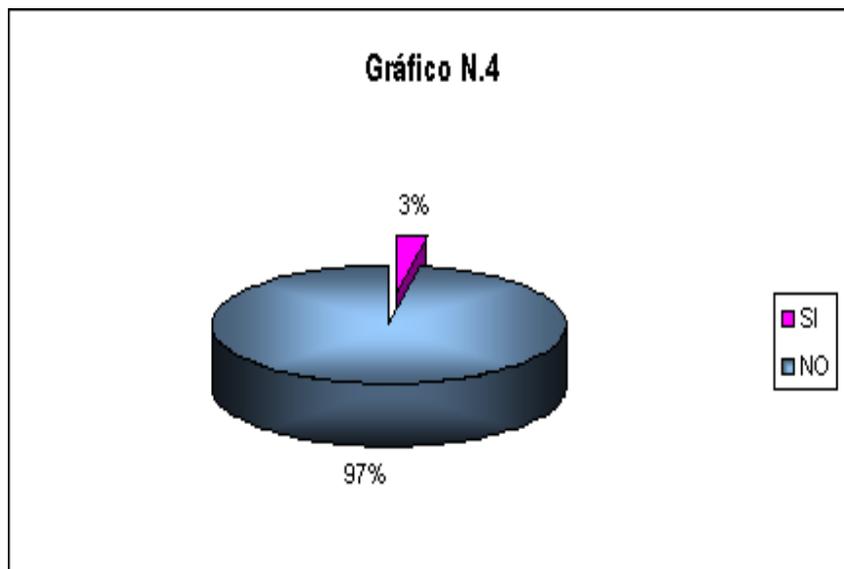
Pregunta No.4

¿Se han establecido claramente los objetivos de la clínica?

Objetivo:

Determinar si los trabajadores identifican los resultados finales de la entidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	3%
NO	68	97%
TOTAL	70	100%



Comentario: Al analizar las cifras mostradas se puede afirmar que un alto porcentaje de los empleados no están comprometidos con la consecución de los objetivos institucionales.

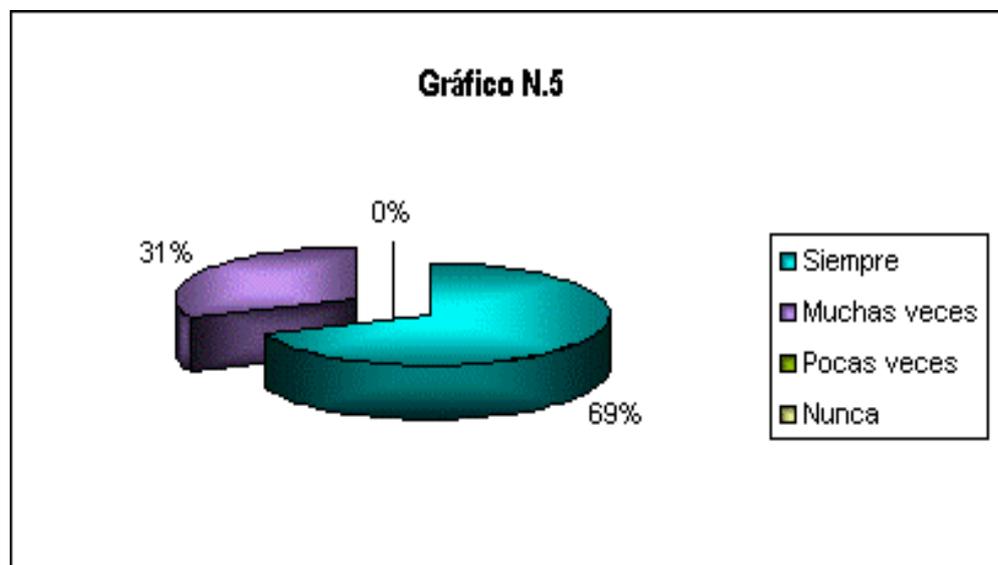
Pregunta No.5

¿Acepta con agrado las responsabilidades de su cargo?

Objetivo:

Determinar el grado de responsabilidad con que los empleados desarrollan su trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	48	69%
Muchas veces	22	31%
Pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	70	100%



Comentario: La mayoría de los empleados respondieron que siempre aceptan con agrado las responsabilidades a su cargo, lo cual nos indica la proactividad del personal en sus tareas y decisiones.

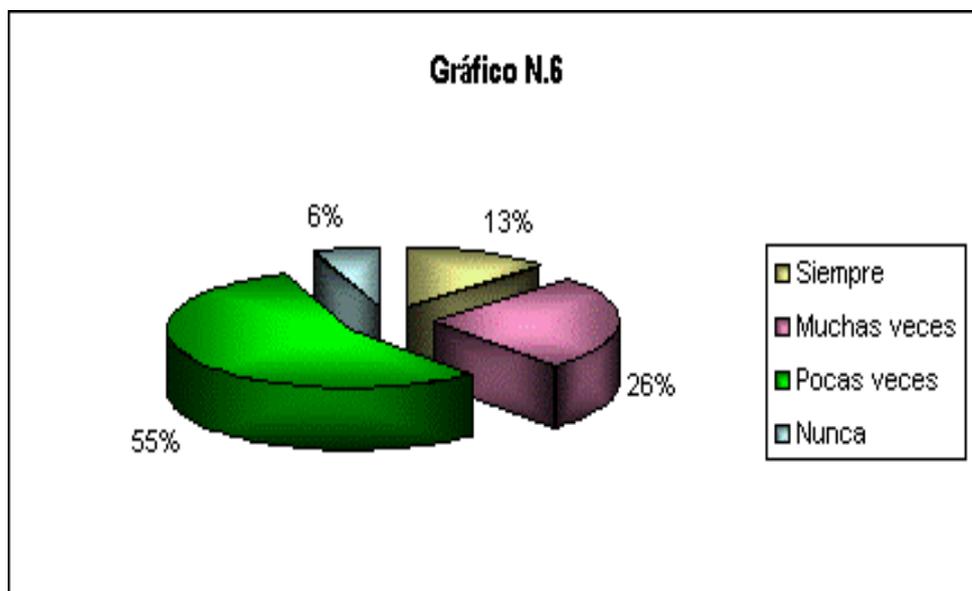
Pregunta No.6

¿Actúa con iniciativa propia en el desarrollo de sus labores?

Objetivo:

Comprobar si los empleados poseen iniciativa propia.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	13%
Muchas veces	18	26%
Pocas veces	39	56%
Nunca	4	6%
TOTAL	70	100%



Comentario: Según los resultados obtenidos se puede apreciar que en un 62% respondieron que pocas veces o nunca actúan con iniciativa propia, lo cual indica que el personal espera que se le de órdenes específicas para desempeñar su trabajo.

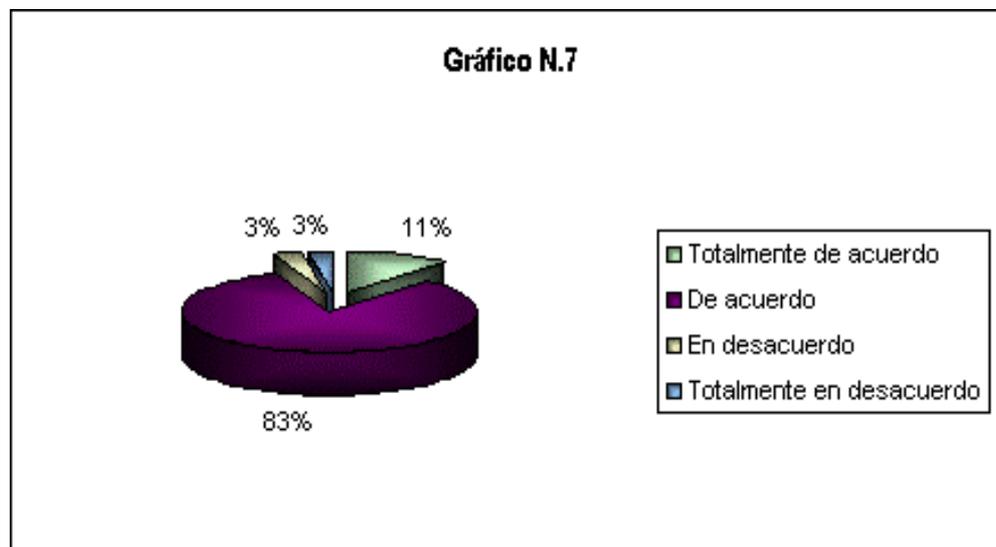
Pregunta No.7

¿Requiere supervisión constante para realizar su trabajo con calidad?

Objetivo:

Precisar la eficiencia con que los empleados realizan sus labores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	11%
De acuerdo	58	83%
En desacuerdo	2	3%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
TOTAL	70	100%



Comentario: El cuadro refleja que el 94% del personal objeto de estudio manifestó que desempeña su trabajo eficazmente buscando obtener altos índices de calidad, lo cual refleja la capacidad de sus acciones.

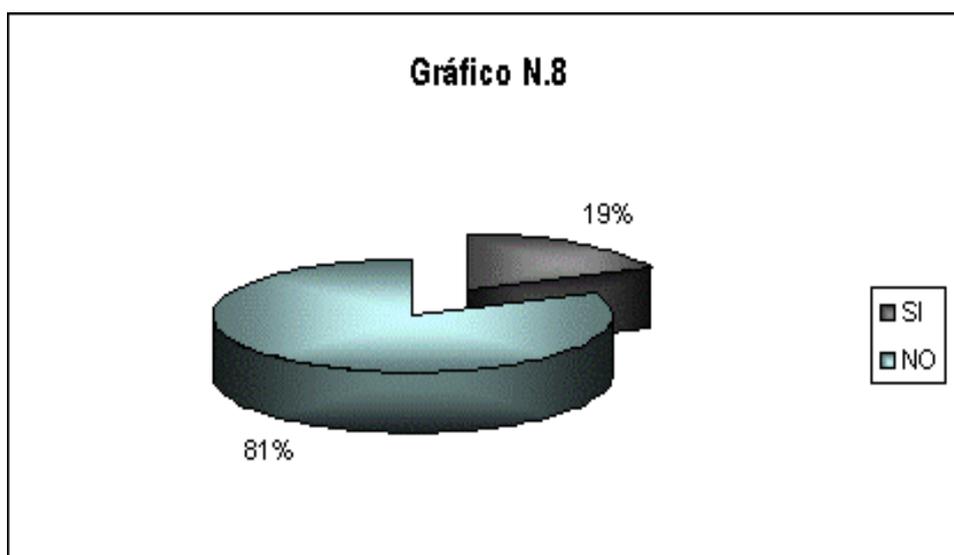
Pregunta No.8

¿Ejecuta sus actividades laborales con un claro objetivo de los resultados esperados?

Objetivo:

Investigar si los empleados están orientados hacia los objetivos que la clínica persigue.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	19%
NO	57	81%
TOTAL	70	100%



Comentario: Considerando los datos recopilados, nos indica que un alto porcentaje de los empleados no tienen definido claramente los resultados esperados de su trabajo y por ende no están orientados hacia las finalidades que persigue la clínica.

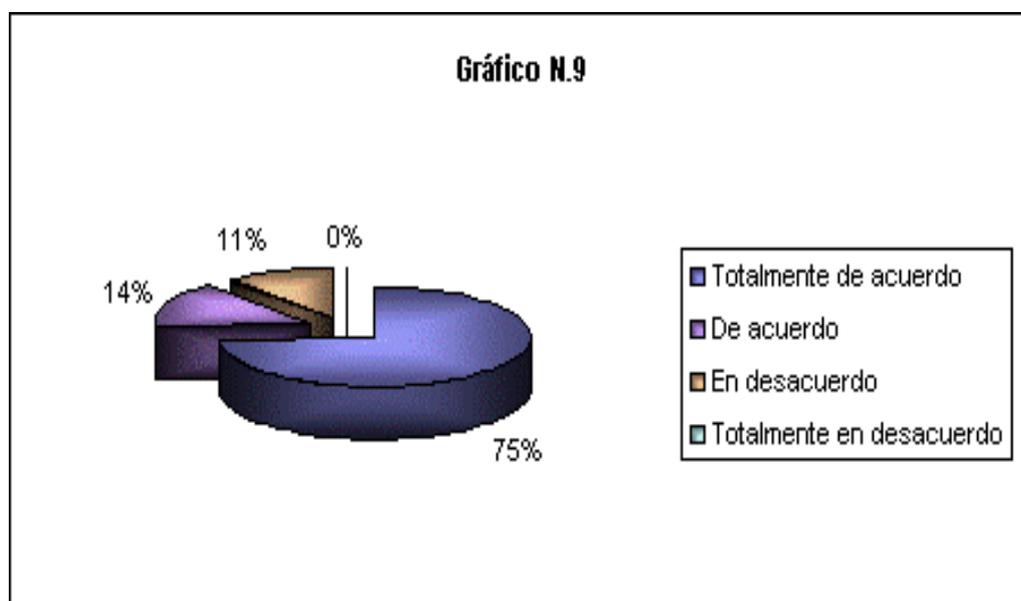
Pregunta No.9

¿Mantiene su área de trabajo ordenada y limpia?

Objetivo:

Averiguar si los empleados son organizados en el manejo de sus tareas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	52	75%
De acuerdo	10	14%
En desacuerdo	8	11%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	70	100%



Comentario: Los términos porcentuales 89% muestran que casi en su totalidad los empleados mantienen su área de trabajo ordenada y limpia, lo cual es un factor que ayuda a optimizar el tiempo en el desarrollo de sus funciones.

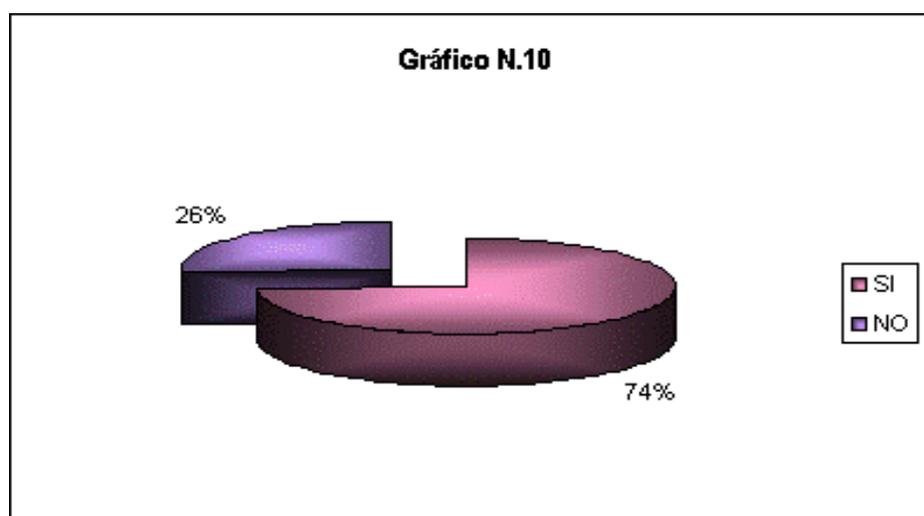
Pregunta No.10

¿Establece prioridades en su trabajo, para planificar el desarrollo del mismo?

Objetivo:

Verificar el orden de importancia que los empleados le asignan a sus tareas diarias.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	52	74%
NO	18	26%
TOTAL	70	100%



Comentario: Las respuestas obtenidas indican que el personal en su mayoría establece un orden de prioridades, lo que les permite una mejor planificación y así dedicar el tiempo a lo más importante.

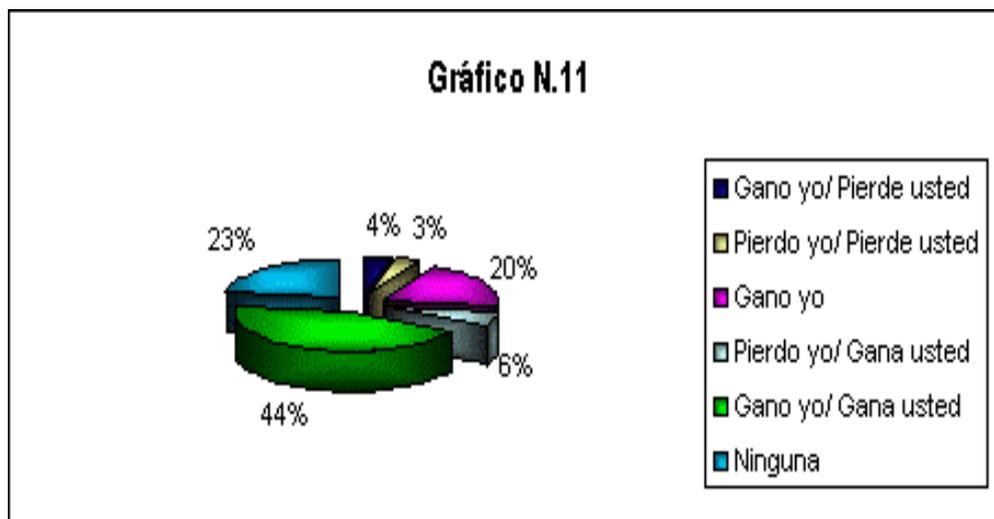
Pregunta No.11

¿Con cuál de estas afirmaciones está de acuerdo?

Objetivo:

Precisar cuan identificado se encuentra el personal con la entidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gano yo/ Pierde usted	3	4%
Pierdo yo/ Pierde usted	2	3%
Gano yo	14	20%
Pierdo yo/ Gana usted	4	6%
Gano yo/ Gana usted	31	44%
Ninguna	16	23%
TOTAL	70	100%



Comentario: Menos de la mitad actúa bajo la filosofía ganar / ganar, reflejando que los intereses de los empleados no están identificados con los de la clínica, lo cual indica que el beneficio mutuo de las partes involucradas, es limitado.

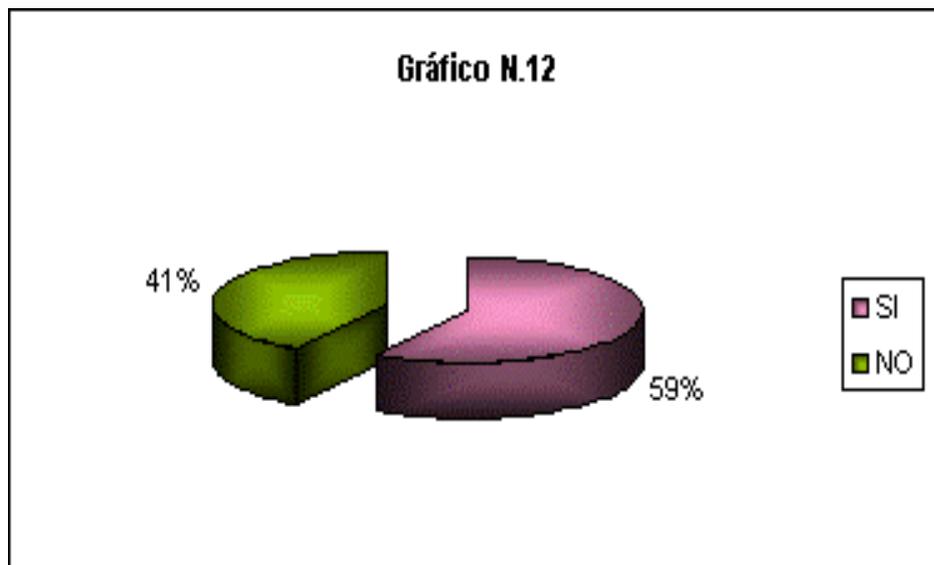
Pregunta No.12

¿Colabora con sus compañeros integrando equipos de trabajo?

Objetivo:

Comprobar si existe el trabajo en equipo, bajo el cumplimiento de los objetivos propuestos por la clínica.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	59%
NO	29	41%
TOTAL	70	100%



Comentario: Según las respuestas proporcionadas nos reflejan que no todos los trabajadores determinan lo que es mejor para la organización, dificultando la cooperación entre ellos y fomentando el individualismo sin conseguir el fin que persiguen.

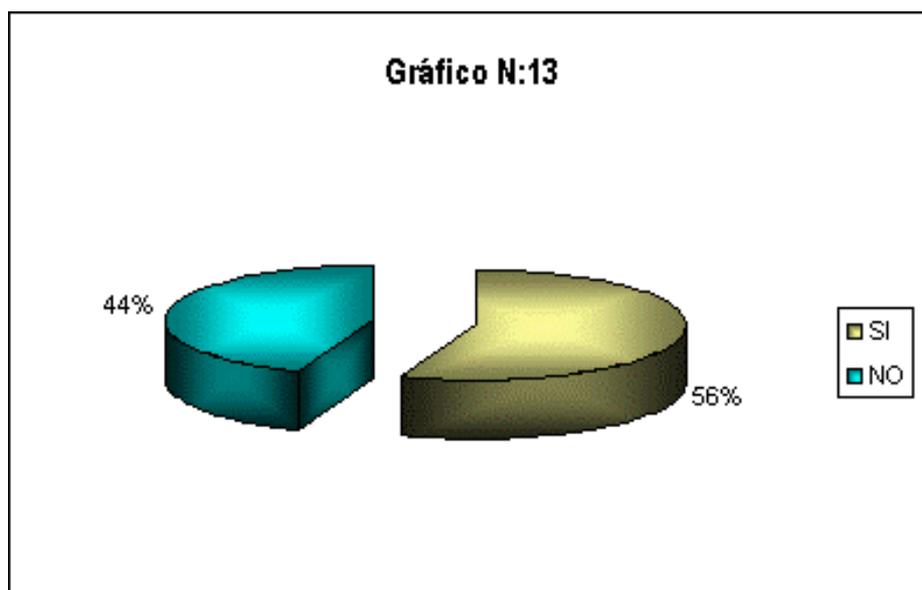
Pregunta No.13

¿Trata de comprender los puntos de vista de otras personas?

Objetivo:

Establecer si hay empatía por parte de los empleados para con otros.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	56%
NO	31	44%
TOTAL	70	100%



Comentario: La opinión es dividida en el sentido que solamente un 12% es la diferencia de los que expresaron que tratan de entender los puntos de vista de otras personas, lo que obstaculiza mantener, entre compañeros, una comunicación efectiva.

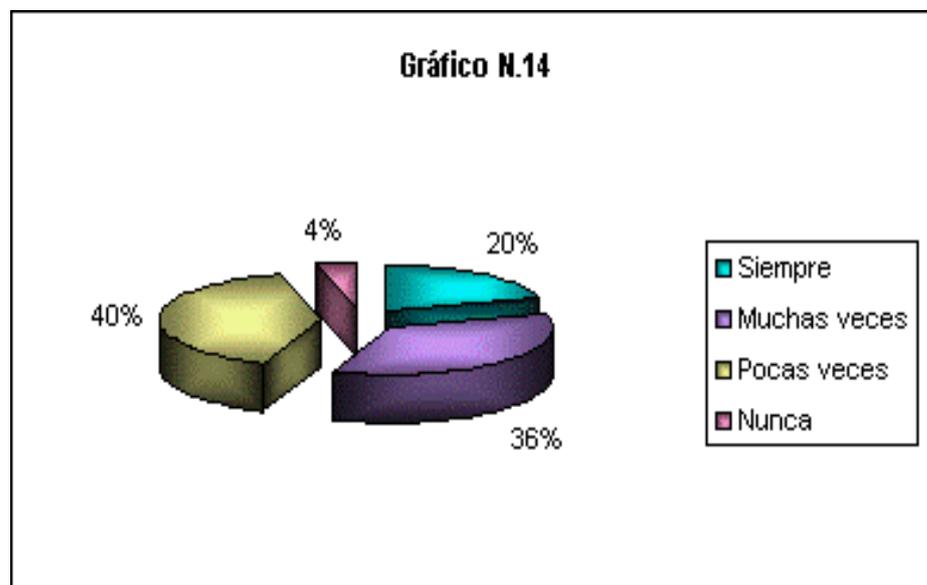
Pregunta No.14

¿Recibe las sugerencias constructivas sin ponerse a la defensiva?

Objetivo:

Definir si los empleados escuchan con empatía los diferentes puntos de vista.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	20%
Muchas veces	25	36%
Pocas veces	28	40%
Nunca	3	4%
TOTAL	70	100%



Comentario: Las cifras nos muestran que un 56% del personal recibe las sugerencias de manera positiva, lo que no facilita que exista una comunicación y escucha empática por parte de éstos.

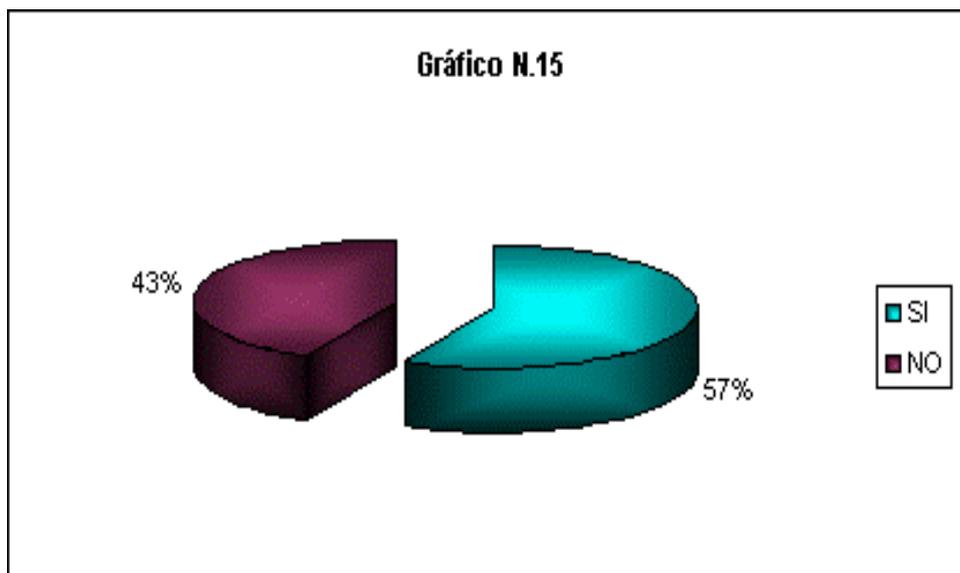
Pregunta No.15

¿Utiliza las fortalezas de otros para así lograr mejores resultados en las tareas?

Objetivo:

Identificar si los empleados conocen las habilidades de sus compañeros para obtener mejores resultados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	57%
NO	30	43%
TOTAL	70	100%



Comentario: De acuerdo con las cifras, las opiniones son divididas, solo un 7% arriba de la mitad de los encuestados señalan que utilizan las fortalezas de otros para lograr una mejor consecución de sus deberes, lo que afecta la integración del trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

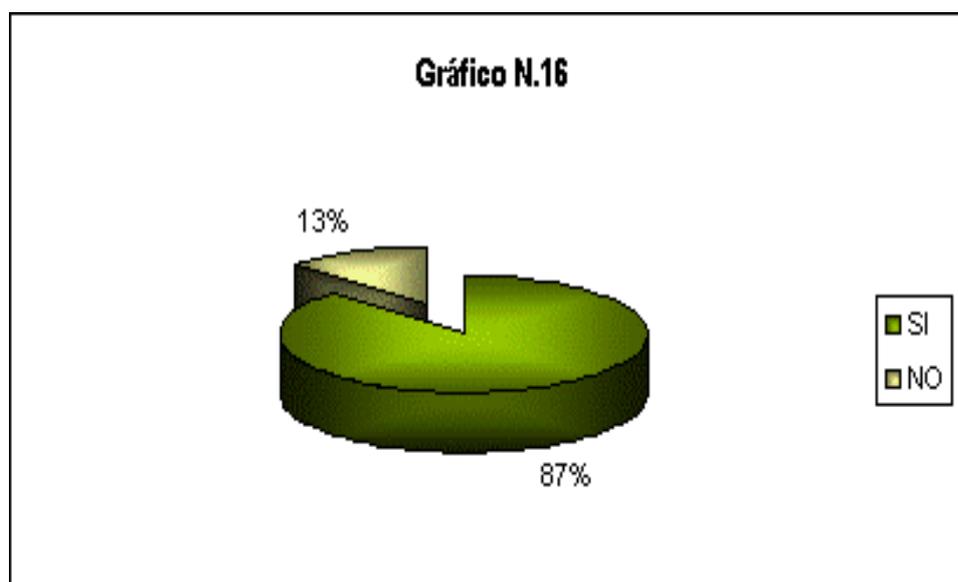
Pregunta No.16

¿Está bien enterado de la información relevante, relacionada con su área de trabajo?

Objetivo:

Determinar si todos en la organización actúan con energía positiva hacia el objetivo que persiguen.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	61	87%
NO	9	13%
TOTAL	70	100%



Comentario: Un porcentaje significativo manifiestan estar conscientes de lo que sucede en el lugar de empleo, siendo de gran importancia para la entidad, ya que permite que se de el fenómeno de la sinergia y con ello una mayor productividad.

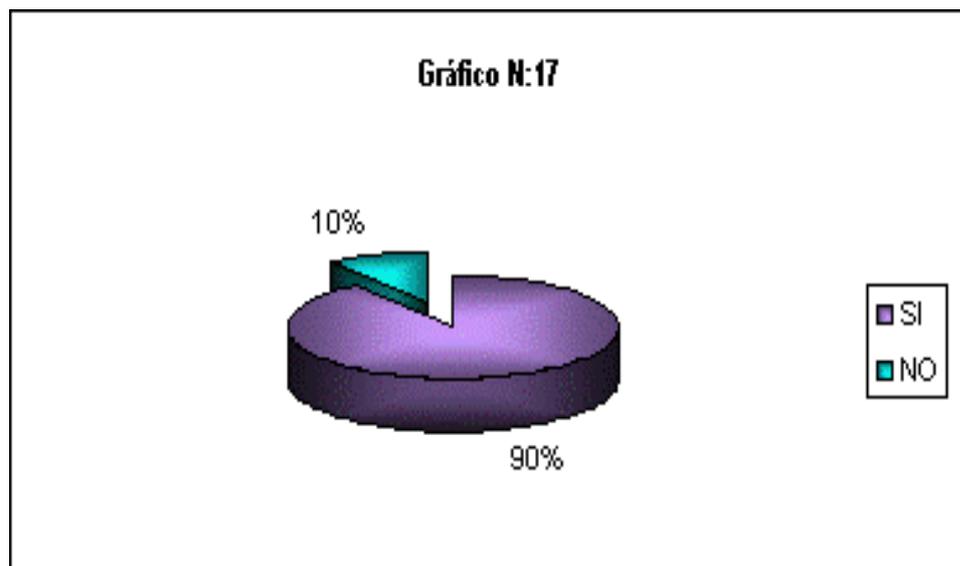
Pregunta No.17

¿Está dispuesto a nuevos cambios en su área de trabajo?

Objetivo:

Precisar la actitud de los empleados ante los nuevos cambios.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	63	90%
NO	7	10%
TOTAL	70	100%



Comentario: Las personas encuestadas expresan estar en su mayoría dispuestos a enfrentar nuevos retos para un excelente desempeño, sin embargo es de hacer notar que hay un porcentaje minoritario que se resiste al cambio.

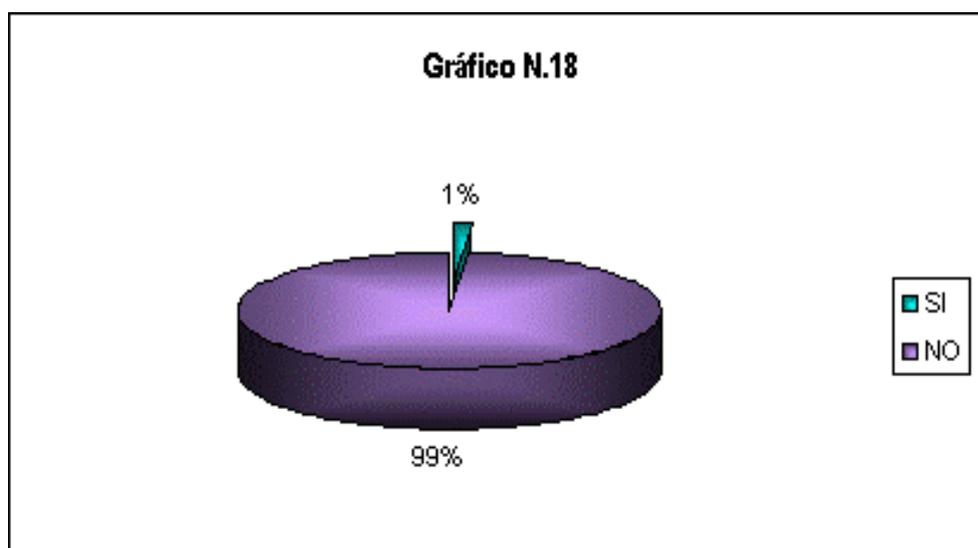
Pregunta No.18

¿Existen programas de capacitación sistemática para el personal de la clínica?

Objetivo:

Indagar si la clínica posee programas de capacitación que retroalimenten y actualicen los conocimientos de su personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	1%
NO	69	99%
TOTAL	70	100%



Comentario: En general los datos revelan que no existen planes de capacitación continua, lo que obstaculiza el mejoramiento de las competencias del personal para desempeñar eficientemente sus funciones.

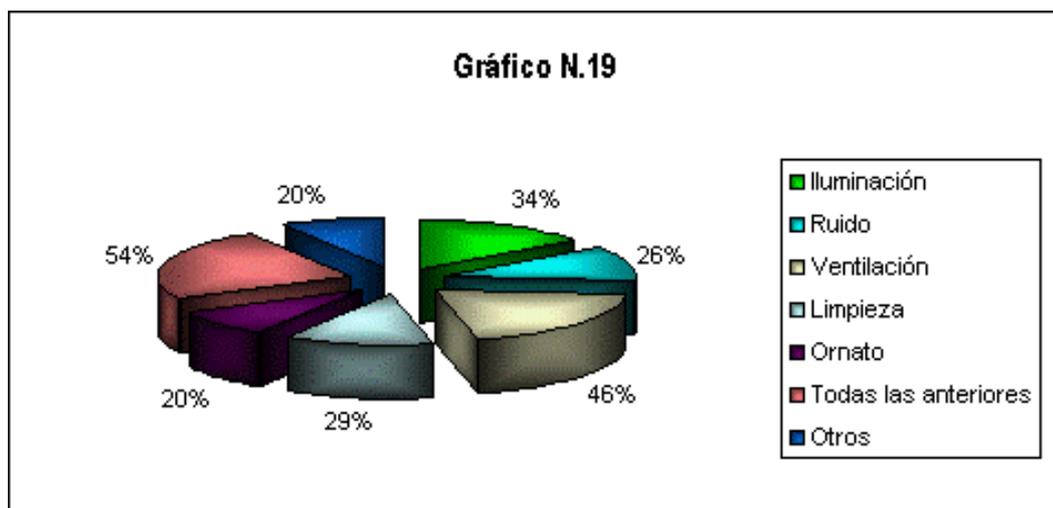
Pregunta No.19

¿Cuáles de los factores ambientales que se muestran a continuación considera que se podrían mejorar?

Objetivo:

Detallar los componentes ambientales que podrían ser objeto de mejoras para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Iluminación	24	34%
Ruido	18	26%
Ventilación	32	46%
Limpieza	20	29%
Ornato	14	20%
Todas las anteriores	38	54%
Otros	14	20%



Comentario: Los resultados demuestran que deben mejorarse los factores como: ventilación, iluminación y ruido, para desempeñar las actividades en óptimas condiciones.

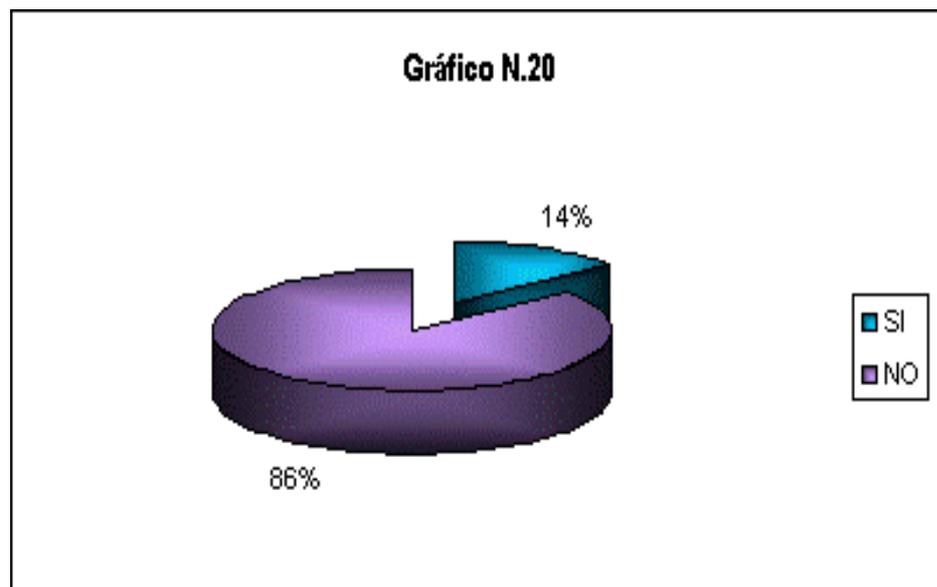
Pregunta No.20

¿La dirección se preocupa por mantener la motivación del personal?

Objetivo:

Establecer si la institución se preocupa por mantener el interés del empleado por el trabajo que realiza.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	14%
NO	60	86%
TOTAL	70	100%



Comentario: Las personas encuestadas manifiestan que la gerencia no se preocupa por fomentar la motivación de su personal, lo cual indica que la entidad debe trabajar en ello, porque la baja estimulación afecta la productividad y por ende los fines institucionales.

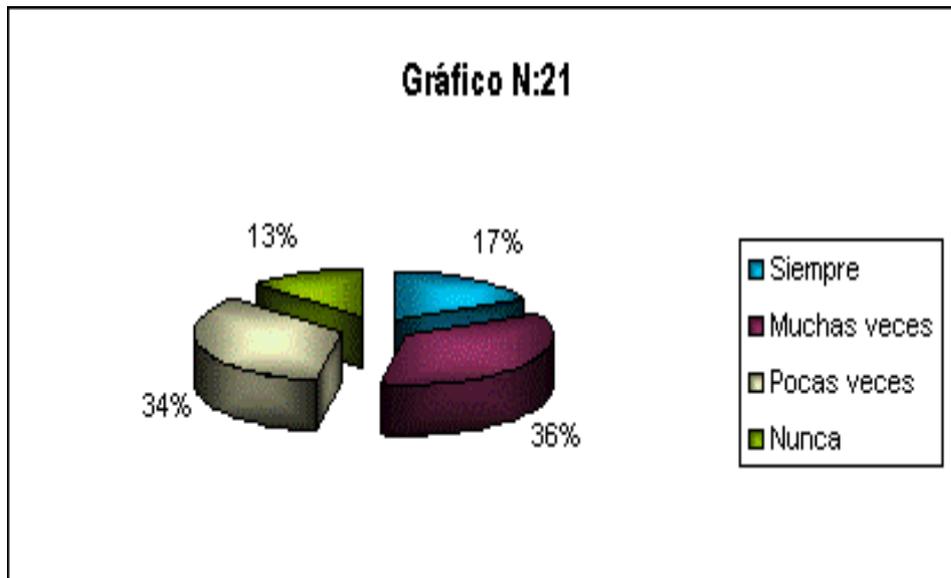
Pregunta No.21

¿Posee usted automotivación para desempeñar con eficiencia su trabajo?

Objetivo:

Puntualizar el grado de interés autogenerado por el empleado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	17%
Muchas veces	25	36%
Pocas veces	24	34%
Nunca	9	13%
TOTAL	70	100%



Comentario: La información obtenida muestra que en un 53% las personas se automotivan para realizar sus funciones, mientras que el otro 47% manifiesta que no hay incentivos salariales y que han perdido el interés por su trabajo, lo que es preocupante en cuanto al factor eficiencia.

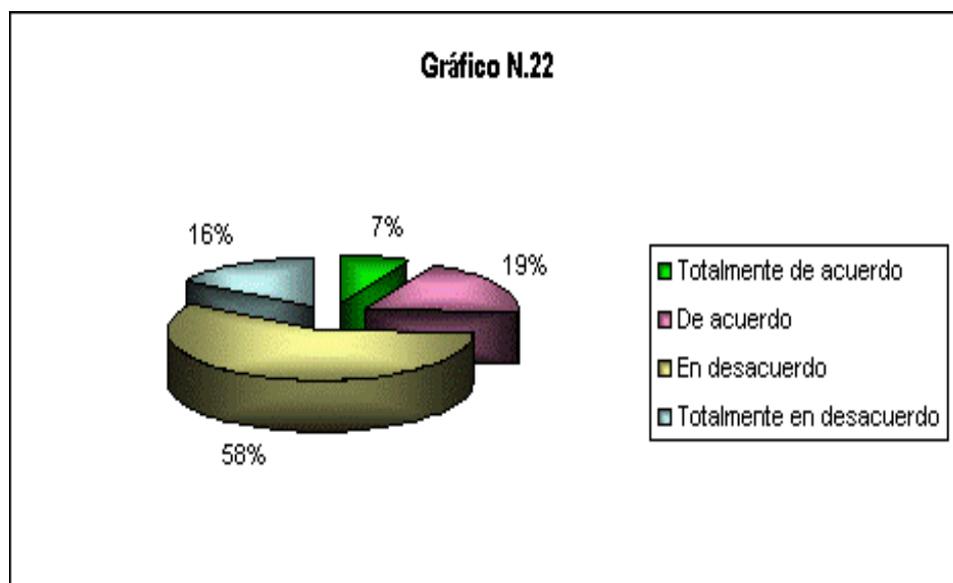
Pregunta No.22

La comunicación que se da dentro de la institución ¿es clara y concreta?

Objetivo:

Comprobar la calidad del sistema de comunicación dentro de la entidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	5	7%
De acuerdo	13	19%
En desacuerdo	41	58%
Totalmente en desacuerdo	11	16%
TOTAL	70	100%



Comentario: El personal en un 74% opina que la comunicación no es clara y concreta, lo cual afecta la coordinación del trabajo ya que los mensajes no llegan a todos los niveles de la organización de manera adecuada.

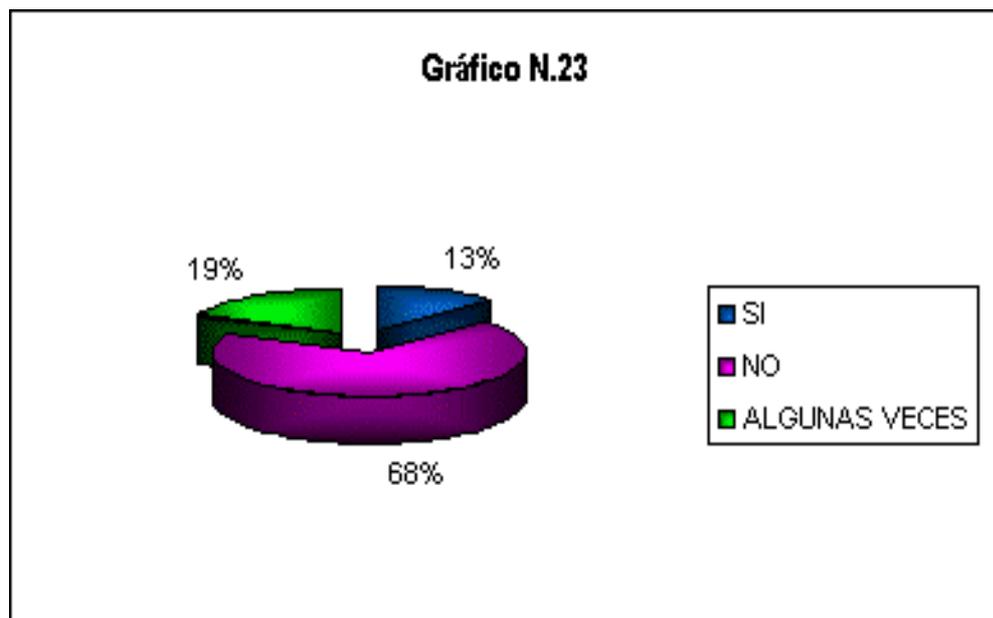
Pregunta No.23

¿La clínica informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?

Objetivo:

Precisar si la clínica comunica a sus empleados los logros alcanzados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	13%
NO	48	68%
ALGUNAS VECES	13	19%
TOTAL	70	100%



Comentario: El cuadro refleja que el 87% de los empleados respondieron, que la dirección no les comunica los frutos alcanzados de manera eficaz, lo cual dificulta alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Pregunta No.24

¿Cuáles son los principales problemas que dificultan el desarrollo de su trabajo?

Objetivo:

Identificar los principales factores que dificultan el desarrollo eficiente de las funciones que realiza el personal de la clínica.

PRINCIPALES PROBLEMAS QUE DIFICULTAN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> * Diferencia laborales entre los empleados * Mobiliario y equipo obsoleto * Falta de programas y planes de capacitaciones * Ocupar tiempo de la empresa en actividades personales * Insatisfacción de los empleados con los ingresos salariales * Poca atención a factores ambientales como: ventilación, ruido * Poco reconocimiento al trabajo desempeñado * Procesos no sistematizados y lentos * Falta de comunicación en las distintas áreas * No cuenta con un departamento de Recursos Humanos

Comentario: Según la encuesta, los empleados expresaron que los mayores inconvenientes que presentan para el desarrollo de sus funciones son: falta de programas y planes de capacitación, poca atención a factores ambientales, procesos no sistematizados y lentos, no contar con un departamento de Recursos Humanos, entre otros.

Pregunta No.25

¿Cómo los solucionaría si tuviera la autoridad respectiva?

Objetivo:

Identificar las posibles soluciones que proponen los empleados a los problemas.

SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS
<ul style="list-style-type: none"> * Propiciar actividades con los empleados para una mayor convivencia entre ellos * Invertir en la adquisición de mobiliario y equipo de tecnología avanzada * Impartir capacitaciones de forma continua para mejorar el desempeño * Mayor supervisión a los empleados en sus funciones * Revisar la planilla de salarios y hacer incrementos de forma proporcional * Mejorar las condiciones ambientales para una mayor eficiencia * Incentivar a los empleados por medio de reconocimientos verbales, escritos o monetarios * Sistematizar los procesos de atención a los pacientes * Propiciar comunicación entre las áreas * Crear un departamento de Recursos Humanos

Comentario: El personal de clínica considera que si tuviera la atribución pertinente, realizarían mejoras en las condiciones ambientales; sistematizarían los procesos e incentivarían a los empleados, entre otros.

E. Descripción del Diagnóstico del Rendimiento Actual del Personal de la Clínica

El análisis anterior ha servido de base para el desarrollo del presente diagnóstico, identificando los principales problemas que afectan los componentes que integran la productividad de los empleados de la Clínica Parroquial María Auxiliadora.

Componentes:

1. Estructura Organizativa

De acuerdo a las cifras mostradas, en su mayoría los empleados no conocen la estructura organizacional que existe actualmente en la unidad donde laboran. Por lo tanto tampoco conocen una representación gráfica, lo que indica que no existe un conocimiento adecuado de los niveles jerárquicos que conforman la entidad.

Las encuestas demostraron que la minoría de los empleados tiene la idea de la misión y visión de la empresa, aunque no estén plasmados de forma escrita; sin embargo hay un alto porcentaje que asegura no conocer estos aspectos. Esto trae como resultado que éstos no tengan bien definidos los objetivos y metas que persigue la clínica según refleja la pregunta cuatro.

2. Los factores que contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados.

En este componente se evalúa aspectos relacionados a mejorar la productividad de los empleados.

En relación a la iniciativa se puede observar que el personal, en general, tiene responsabilidad por su trabajo, sin embargo poseen poca seguridad en lo referente a la toma de decisiones, según lo expresado por la mayoría de las personas investigadas.

Los datos demuestran que realizan en su mayoría un trabajo de manera eficaz, siendo necesario que cada uno de ellos tenga en claro la fijación de metas, según cuadros números siete y ocho.

Con un porcentaje significativo en las preguntas nueve y diez, relacionadas con el factor orden, se observa que el personal mantiene su lugar de trabajo organizado, lo que contribuye a dar prioridad a las actividades más importantes y tener una mayor planificación de su tiempo.

En un 44% existe identificación por parte de los empleados para con la clínica, siendo una cifra minoritaria sobre la filosofía de ganar / ganar, y al mismo tiempo se observa un 41% que no coopera con el propósito de hacer lo mejor para la organización, por lo que decimos que no hay un compromiso de ambas partes según lo muestran los cuadros once y doce.

Las respuestas trece y catorce confirman que las opiniones expresadas están fraccionadas, en lo concerniente al factor de la actitud positiva, ya que solo el 56% acepta los consejos constructivos para mejorar su trabajo, lo que no facilita que se de una comunicación efectiva y una escucha empática por parte de éstos.

Con relación al trabajo en equipo los datos arrojan que los trabajadores, en su mayoría, están enterados de lo que sucede en su área de trabajo; además, un 43% no están conocedores de las habilidades de sus compañeros, lo que obstaculiza la consecución de los objetivos institucionales trazados, según se muestra en las tabulaciones de las preguntas quince y dieciséis.

Los resultados mostrados en las interrogantes diecisiete y dieciocho, con respecto al factor de la retroalimentación, indican que en general el personal está en la disposición de asumir

nuevos cambios, expresando que necesitan capacitaciones sistemáticas para un mejor desempeño de sus labores.

3. Clima Organizacional

Los términos porcentuales a la pregunta diecinueve muestran que el 100% de los empleados considera que hay que realizar mejoras en las condiciones ambientales como ventilación, iluminación, ruido, limpieza, entre otros, para lograr una eficiencia en el desempeño de las actividades.

En las interrogantes veinte y veintiuno los encuestados expresaron que no existe una preocupación por parte de la gerencia en motivarlos para la realización de su trabajo, esto influye en que no siempre estén automotivados, no den el cien por ciento de sus capacidades y por ende afecte la productividad en su desempeño.

El cuadro veintidós refleja que la comunicación que se da dentro de la organización no es de forma clara y concreta limitando que el mensaje llegue a todos los niveles, al mismo tiempo en el cuadro veintitrés expresan que no se les comunican los logros de la entidad; lo que dificulta la coordinación del trabajo y con ello la consecución de los objetivos planificados.

F. Conclusiones

1. La estructura, misión, visión, objetivos y valores no se han establecidos claramente de manera escrita, por lo que la mayoría de los empleados solo tiene la idea de manera informal, lo que indica que no hay una dirección hacia donde se quiere llegar.

2. En relación al primer factor de la iniciativa, podemos concluir que la clínica cuenta con un personal en general responsable, aunque con muy poca seguridad en la toma de decisiones.
3. En cuanto al factor fijación de metas, se deduce que los empleados son eficaces en su trabajo, aún sin tener claridad del objetivo que persiguen.
4. Se determinó que en general los trabajadores son ordenados y organizan sus actividades según prioridades, aplicando con ello el factor del orden.
5. En el factor de compromiso, se observó que hay un buen porcentaje de los empleados que no aplica la colaboración entre ellos, y al mismo tiempo, que otra gran parte, no están identificados con los intereses de la entidad.
6. En lo que concierne al factor, la actitud positiva, existe una gran parte de los trabajadores que manifiestan no ser receptivos a las críticas que se le hacen, así como también no comprender siempre los puntos de vista de sus compañeros, limitando la comunicación y escucha empática.
7. En relación al trabajo en equipo se identificó que un buen porcentaje de los encuestados están conscientes de lo que ocurre en su lugar de trabajo, sin embargo no todos tienen conocimiento de las destrezas o habilidades que poseen cada uno de ellos.
8. En el factor de retroalimentación se aprecia que en la clínica no existen programas de capacitación que mejoren las competencias y el desempeño de los trabajadores, cabe mencionar que en su mayoría están abiertos y dispuestos a nuevos cambios.
9. Varios aspectos del ambiente físico fueron señalados como deficitarios.

10. La mayoría de los empleados expresó que la dirección no se preocupa por mantener motivado a su personal, generando con ello una baja automotivación por parte de éstos.

11. La comunicación que se da dentro de la organización no es de forma clara y concreta, al mismo tiempo no se muestra el interés por parte de la gerencia en informar a los empleados de los logros alcanzados por parte de la clínica.

12. Finalmente se concluye que existen diferentes problemas que afectan el desempeño de los trabajadores de la clínica, entre los que se mencionan:

Falta de espacio físico en su área de trabajo, mobiliario y equipo obsoleto, procesos no sistematizados y lentos, poca comunicación entre las distintas áreas, deficiencia en la actualización de medicamentos en los departamentos respectivos, falta de personal médico a tiempo completo, escasos incentivos para motivar al personal, y ausencia de un departamento de recursos humanos.

G. Recomendaciones

1. Plasmar de forma escrita en un lugar visible la estructura organizativa, su misión, visión, objetivos y valores, para conocimiento de empleados, pacientes, proveedores y visitantes. Así mismo fortalecer la difusión constantemente al personal.

2. Romper barreras para que los empleados expresen sus ideas, creando un ambiente de confianza y generando mayor responsabilidad de sus acciones.

3. Definir los objetivos que la empresa persigue, con el propósito que los trabajadores tengan establecidos los fines que la entidad pretende.

4. Mantener y mejorar la definición de dar prioridad a lo más importante de forma organizada, optimizando el tiempo y los recursos.

5. Se hace necesario que coincidan las necesidades de los empleados con las de la institución para lograr el éxito de ambas partes.
 6. Establecer un buzón de sugerencias, uno para los empleados y otro para los pacientes, en donde se exprese el sentir de las dos partes y se tomen las medidas pertinentes para su mejora.
 7. Promover el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de trabajo, con el objetivo de que exista una mayor interacción entre el personal y a la vez una actitud cooperativa y no individualista hacia la consecución de los objetivos establecidos.
 8. Poner en marcha programas de capacitación, que faciliten el cumplimiento de metas, objetivos y el desarrollo integral del personal.
 9. Superar las deficiencias del ambiente físico señaladas por los empleados para mejorar el desempeño de éstos, su productividad, y con ello la excelencia en el servicio de atención a los pacientes.
 10. Crear estímulos que incentiven al trabajador a ser más eficiente, creativo y responsable. Además se propone elaborar proyectos de presupuestos que permitan mejorar el nivel salarial.
- Prestar especial atención a los factores que están afectando los bajos niveles de motivación que percibe el personal, ya que la falta de interés por el trabajo, da origen a muchos problemas que repercuten en la eficiencia de sus labores.
11. Establecer una comunicación clara y precisa de forma verbal o escrita por parte de la dirección a través de reuniones, memorandum, notas, boletines, revistas, entre otros.

Comunicar a los empleados de manera oportuna las metas que se pretenden alcanzar, así como los logros obtenidos.

12. Para solucionar los principales problemas que dificultan el desarrollo de las funciones de los empleados, la clínica debe:

- Ampliar y hacer una redistribución de las instalaciones, adecuando el espacio físico según las necesidades.
- Proporcionar a los empleados el equipo de oficina adecuado e innovador, para que lleven a cabo el desarrollo de sus funciones de mejor manera.
- Adquisición de tecnología de vanguardia que contribuya en la agilización de los procesos de atención a los pacientes.
- Realizar reuniones periódicas con las distintas áreas de trabajo y desarrollar talleres de convivencia entre los empleados.
- Actualizar constantemente los inventarios de medicamentos en los respectivos consultorios, con la finalidad de brindar un buen servicio a los pacientes.
- Contratar al personal médico actual, a tiempo completo, para abastecer la demanda de la clínica.
- Crear un departamento de Recursos Humanos, que realice la gestión de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, desarrollo, entre otros.

H. FODA

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Disposición aceptable por parte de los empleados para asumir nuevos retos orientados a su área de trabajo.</p> <p>Personal comprometido con la obtención de los objetivos organizacionales.</p> <p>Aplicación de liderazgo democrático</p> <p>Distribución equitativa del trabajo.</p> <p>Cuentan con el equipo necesario para desempeñar sus labores.</p> <p>Buena imagen institucional a nivel de clínicas parroquiales.</p> <p>Cuenta con consultas a precios accesibles.</p>	<p>Falta plasmar la estructura organizativa de la clínica.</p> <p>No cuenta con el espacio físico tanto interno como externo adecuado para los pacientes.</p> <p>Ausencia de reconocimientos y estímulos al personal por sus logros alcanzados.</p> <p>Poco trabajo en equipo en las diferentes áreas.</p> <p>No existen planes o programas de capacitación para los empleados.</p> <p>Aspectos ambientales deficitarios como ventilación, el ruido e iluminación.</p> <p>Ausencia de un departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Falta de motivación para los empleados.</p>	<p>Existen posibilidades de expandirse, ampliando sus servicios.</p> <p>Aumentar la productividad de la clínica.</p> <p>Incrementar el servicio en beneficio de la comunidad.</p> <p>Contratar a empresas calificadas para capacitar al personal.</p> <p>Buscar apoyo por parte de organizaciones nacionales e internacionales que brinden su cooperación con fines benéficos.</p>	<p>Falta de recursos económicos.</p> <p>Posibilidades de obsolescencia en cuanto a la tecnología del equipo.</p> <p>No contar con un plan de prevención para desastres naturales.</p> <p>Oferta de mayores salarios para los empleados en otras instituciones.</p>

I. Cruce de variables del FODA

EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la productividad de la clínica. ▪ Incrementar el servicio en beneficio de la comunidad. ▪ Contratar a empresas calificadas para capacitar al personal. ▪ Buscar apoyo por parte de organizaciones nacionales e internacionales que brinden su cooperación con fines benéficos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de recursos económicos. ▪ Posibilidades de obsolescencia en cuanto a la tecnología del equipo. ▪ No contar con un plan de prevención para desastres naturales. ▪ Oferta de mayores salarios para los empleados en otras instituciones.
<p>FORTALEZAS</p>	<p><u>ESTRATEGIAS OFENSIVAS “FO”</u></p>	<p><u>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS “FA”</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal comprometido con la obtención de los objetivos organizacionales. ▪ Disposición aceptable por parte de los empleados para asumir nuevos retos orientados a su área de trabajo. ▪ Buena imagen institucional a nivel de clínicas parroquiales. ▪ Consultas a precios accesibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el apoyo de organismos nacionales e internacionales se podrán mantener las consultas a precios accesibles para los pacientes, manteniendo siempre el fin benéfico. ▪ Con la capacitación sistemática del personal y la buena disposición de éstos, se contribuirá a lograr las nuevas metas. ▪ El compromiso de toda la organización para la consecución de los objetivos, elevará la productividad del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La solución a la falta de recursos económicos, ayudará a conservar los precios flexibles de las consultas y a invertir en equipos de tecnología para estar a la vanguardia con la modernización. ▪ Realizar un presupuesto que nivele los salarios, contribuirá a mejorar un factor motivacional de los empleados y a la vez mantendrá una lealtad de éstos hacia la clínica. ▪ Implementar un plan de protección de desastres naturales, ayudará a tener una mejor imagen de la clínica con respecto a otras clínicas parroquiales.
<p>DEBILIDADES</p>	<p><u>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACION “DO”</u></p>	<p><u>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA “DA”</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de reconocimientos y estímulos al personal por sus logros alcanzados. ▪ No existen planes o programas de capacitación para los empleados. ▪ Aspectos ambientales deficitarios como ventilación, el ruido e iluminación. ▪ Ausencia de un departamento de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer los factores motivacionales e implementar planes de mejora continua, influirá en el mejor rendimiento de los empleados. ▪ Renovar los factores ambientales deficitarios será de beneficio tanto para los empleados como para los pacientes. ▪ Para la creación del departamento de Talento Humano, es necesario contratar el personal calificado e idóneo para el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solucionar los problemas de no contar con un plan de prevención de desastres naturales y la deficiencia de los factores ambientales, influirá en optimizar las condiciones de trabajo de los empleados y a estar preparados ante cualquier catástrofe. ▪ Al poner en marcha el presupuesto de nivelación salarial, se obtendrá una mayor productividad y se evitará que los empleados busquen nuevas perspectivas de trabajo. ▪ Con el apoyo económico se podrá invertir en programas de capacitación y crear el departamento de R.R.H.H.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD.

Este capítulo contiene el diseño de un plan motivacional, para contribuir a mejorar el rendimiento de los empleados de la Clínica Parroquial María Auxiliadora. La creación de este proyecto tiene la finalidad de aplicar dicha herramienta administrativa de forma constante, que ayude a solucionar la problemática encontrada.

A. Importancia

Esta propuesta es de mucha relevancia ya que constituye un modelo a seguir para incrementar el rendimiento del personal de la clínica, optimizando el servicio que se les presta a los pacientes, logrando con ello la consecución de los objetivos planteados en nuestra investigación.

B. Alcance y Limitaciones

1. Alcance

A través del diseño de la propuesta se logra lo siguiente:

- i. Aumento del rendimiento de los empleados de la clínica.
- ii. Mejoramiento del clima organizacional.
- iii. Lograr el cumplimiento de los objetivos de nuestro trabajo de investigación.

2. Limitaciones

Los obstáculos que afectaron el diseño de la propuesta fueron:

- i. La clínica no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.
- ii. Que la gerencia no le tome la debida importancia al modelo presentado.
- iii. Que los empleados no tengan una actitud positiva frente a los cambios que implican la implementación de nuestra propuesta.
- iv. No contar con los recursos económicos necesarios.
- v. Que el modelo propuesto no tenga la suficiente difusión entre los empleados y los usuarios de los servicios.

C. Objetivos

a. Objetivo General

Conseguir que el diseño de un plan motivacional se utilice como una herramienta administrativa para mejorar el rendimiento del personal de la clínica.

b. Objetivos Específicos

1. Establecer un compromiso por parte de la gerencia y los empleados para facilitar la aceptación de la propuesta.
2. Crear un modelo que sea tomado como guía para impulsar la eficiencia de los trabajadores.
3. Determinar las acciones necesarias para la implementación del diseño de la propuesta.

D. Descripción del diseño de un plan motivacional.

1. Diseño de políticas para evaluar el rendimiento del personal de la clínica.
 - Se debe contar con un departamento de Recursos Humanos.

- Disponer del talento humano idóneo.
- Efectuar dos evaluaciones del desempeño en el año.
- Lograr la intervención activa de la gerencia y los empleados durante la ejecución y seguimiento de la propuesta.
- Comunicar los resultados alcanzados en la evaluación, para dar a conocer las áreas de fortalezas y de mejora a cada empleado.
- Obtener a través de la evaluación de los trabajadores información que permita a la dirección formular acciones de motivación a su personal.

2. Acciones estratégicas:

- Crear el departamento de Recursos Humanos con el talento humano idóneo.
- Establecer un convenio entre la dirección y el departamento de personal en el que se comprometan a realizar la evaluación del desempeño en el plazo señalado.
- Fomentar la participación activa de las partes involucradas en la realización del proyecto.
- Desarrollar capacitaciones sistemáticas en todos los niveles de la organización.
- Formular acciones que incrementen la productividad de los empleados en la clínica.
- Dar seguimiento al modelo de evaluación del desempeño según lo planificado.

E. Propuesta para mejorar el rendimiento de los empleados de la clínica.

El desarrollo del proyecto, está enfocado a la aplicación del plan motivacional, que es de gran ayuda para establecer la productividad de los integrantes de la entidad.

La propuesta incluye ideas para fortalecer cada uno de los elementos investigados en el diagnóstico, que influyen de manera negativa en la eficiencia de los trabajadores.

Es de gran importancia llevar a cabo evaluaciones sistemáticas del desempeño de los empleados, para conocer las habilidades y las áreas de mejora, de manera objetiva y clara; estableciendo un sistema de evaluación para cada cargo, comprensible tanto para evaluadores, como para empleados.

El modelo de la propuesta contiene un razonamiento por cada factor evaluado y un plan de ejecución integrado por las acciones a realizar.

La herramienta utilizada para llevar a cabo el modelo, es el Enunciado- Solución; el cual está conformado por una serie de variables que al aplicarlas permite un análisis integral de la problemática en estudio. Se inicia por enunciar el problema, identificando las áreas afectadas por la existencia del mismo, así como la propuesta de una solución.

Los elementos que integran el modelo a seguir para evaluar cada factor son: el problema, las áreas afectadas, la solución, el objetivo, las políticas, las estrategias, las acciones a seguir, los resultados esperados y el responsable de implementar las acciones.

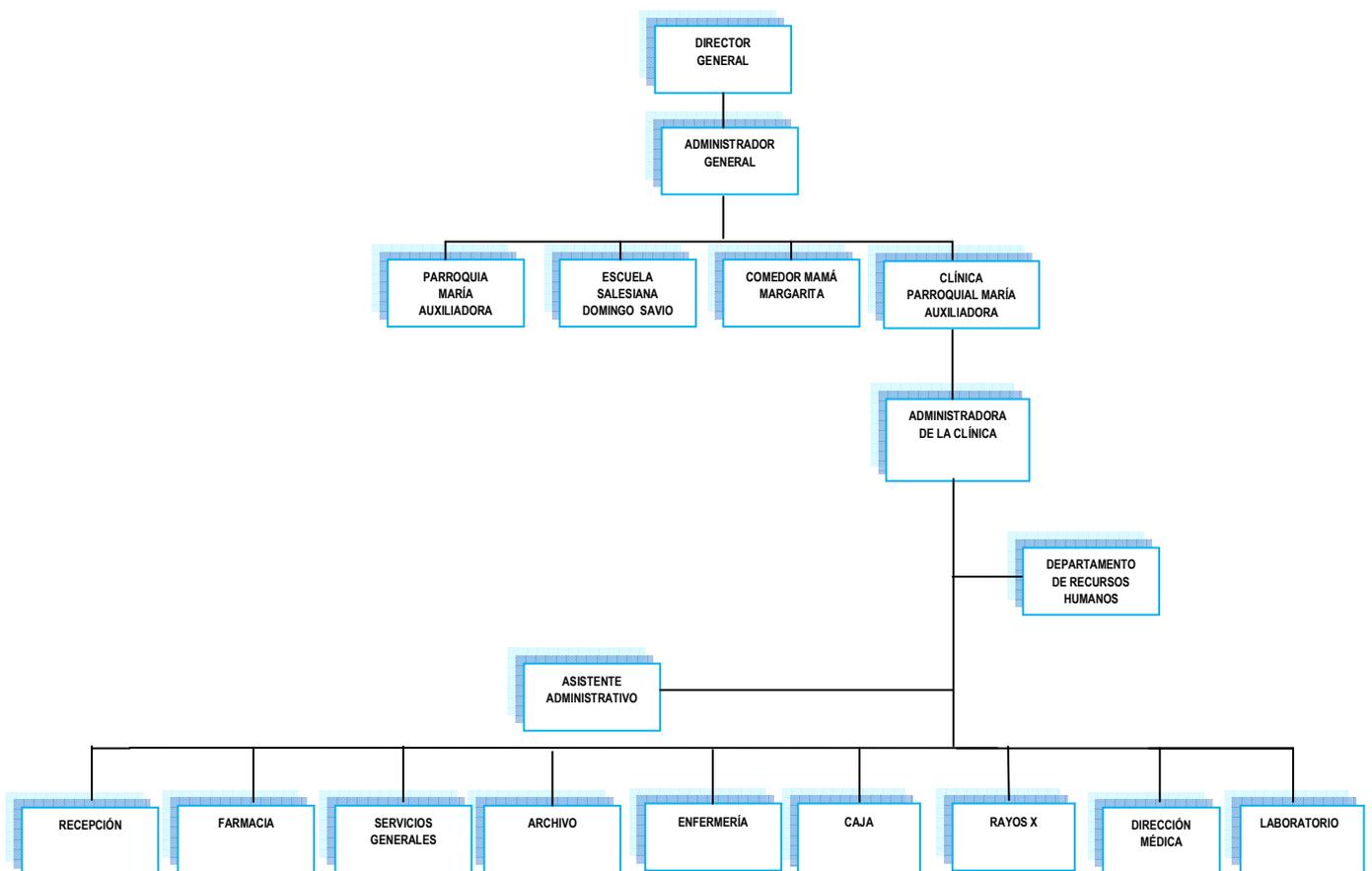
1. Estructura Organizativa

Un buen sistema organizacional en cualquier entidad que tenga bien definida la misión, la visión, los objetivos y valores logrará un excelente funcionamiento.

Problema:	La carencia de un organigrama formal, no permite identificar claramente los niveles jerárquicos que conforman la entidad.
Áreas Afectadas:	- Concieme en lo particular al personal de la clínica, y en lo general a la Fundación Junta Constructora y Conservadora del Templo San Miguel Arcángel.
Solución:	-Por parte de la gerencia elaborar y plasmar de forma escrita en un lugar visible la estructura jerárquica, para que el personal identifique niveles de autoridad y responsabilidad.
Objetivo:	-Brindar al personal de forma clara el conocimiento de la estructura organizativa con sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad.
Políticas:	-Definir las funciones, niveles, responsabilidades, de manera gráfica y formal, con visibilidad para los empleados y visitantes.
Estrategias:	-Informar a todos los empleados sobre como está organizada la empresa para que éstos tengan conocimiento adecuado de la estructura organizacional existente y de los niveles jerárquicos dentro de la entidad.
Acciones a seguir:	-Elaborar el organigrama correspondiente. -Difundirlo periódicamente para que sea de pleno conocimiento a todo el personal.
Resultados esperados:	-Conocimiento e identificación del organigrama por parte del personal y pacientes.
Responsable de Implementar las acciones:	-El departamento de Recursos Humanos. -La dirección de la Clínica.

Organigrama Propuesto de la Fundación Junta Constructora y Conservadora del Templo San Miguel Arcángel.

Representa a la Fundación Junta Constructora y Conservadora del Templo San Miguel Arcángel, la cual esta conformada por: Parroquia María Auxiliadora, Escuela Salesiana Domingo Savio, Comedor Mamá Margarita y la unidad objeto de estudio, Clínica Parroquial María Auxiliadora.



Fuente: Elaborado por grupo de trabajo

La misión comprende la razón de ser de cada organización, por lo que es de gran trascendencia ya que ayuda a la obtención de los resultados esperados.

Problema:	La ausencia de la misión institucional no favorece el involucramiento del personal en el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.
Áreas Afectadas:	-Perjudica directamente los intereses de la organización, ya que la inexistencia de la misión obstaculiza la consecución y el logro de los fines que persigue la entidad.
Solución:	-Crear y plasmar de forma escrita en un lugar visible la misión, para que el personal asuma el compromiso del desarrollo de las actividades estipuladas en la misma.
Objetivo:	-Establecer la razón de ser y el propósito de existir de la clínica.
Políticas:	-Ser consecuente con la misión, y modificarla según los propósitos establecidos por la administración o gerencia. -Que los empleados se identifiquen y comprometan con la razón de ser de la entidad.
Estrategias:	-Estudiar la misión de la clínica en cada una de las áreas de la organización de forma periódica.
Acciones a seguir:	-Formular la misión de la clínica. -Plasmar de forma escrita. -Difundir constantemente el propósito de la entidad, para que sea de pleno conocimiento a todo el personal.
Resultados esperados:	-Conocimiento e identificación con la obtención de los logros esperados por la unidad objeto de estudio.
Responsable de Implementar las acciones:	-La alta dirección de la clínica en lo que se refiere a la formulación. -En cuanto a la difusión estaría a cargo del departamento de R.R.H.H. y jefes inmediatos.

La visión es fundamental ya que mediante ella toda entidad proyecta hacia dónde desea estar a largo plazo.

Problema:	La carencia de la visión organizacional no permite visualizar hacia donde se quiere llegar en el futuro.
Áreas Afectadas:	-Incide en toda la institución afectando los intereses de ésta, ya que la nula perspectiva afecta la consecución y el logro de los fines que persigue la entidad a largo plazo.
Solución:	- Definir y plasmar de forma escrita en un lugar visible la visión, para que el personal conozca la proyección de la organización.
Objetivo:	-Planificar hacia donde se quiere llegar a largo plazo, ofreciendo aspiraciones y valores fundamentales.
Políticas:	-Ser perseverante con la visión. -Modificarla según los planes estratégicos que formulen la administración o gerencia.
Estrategias:	-Retroalimentar al personal de los fines que persigue la institución para el cumplimiento de los objetivos trazados de forma permanente.
Acciones a seguir:	-Proyectar la visión de la clínica parroquial. -Plasmarla de forma escrita. -Difundir constantemente la proyección de la entidad, para que sea de pleno conocimiento de todo el personal.
Resultados esperados:	-Crecimiento continuo e identificación con los logros a largo plazo por la unidad de estudio. -Orientar los esfuerzos hacia donde se quiere llegar.
Responsable de Implementar las acciones:	-La creación de la visión estará a cargo de las máximas autoridades de la unidad de estudio. -El comunicar la visión será de responsabilidad de la gerencia administrativa.

En toda institución debe existir la fijación de objetivos que representen los fines a alcanzar.

Problema:	La inexistencia de los objetivos organizacionales obstaculiza la obtención de los resultados esperados.
Áreas Afectadas:	- Involucra a toda la entidad, disminuyendo el compromiso por parte de los empleados para la consecución y el logro de los fines que persigue la misma.
Solución:	- Detallar y plasmar de forma escrita en un lugar visible los propósitos que pretende alcanzar.
Objetivo:	-Formular los fines, que sirvan de guía para orientar y coordinar las diversas funciones en todas las áreas de la institución.
Políticas:	-Priorizar las acciones enfocadas al logro de los objetivos trazados. - Modificarlos si fuese necesario para la consecución de los mismos. -Deben estar identificados con la misión y visión propuesta por la entidad.
Estrategias:	-Fortalecer los fines que persigue la clínica en toda la organización de manera consecuente.
Acciones a seguir:	-Establecer los objetivos de la clínica. -Plasmarlos de forma escrita. -Difundir, por diferentes medios, constantemente las proyecciones que la entidad espera obtener, tanto a empleados como a pacientes.
Resultados esperados:	-Fomentar la obtención de los fines esperados y por ende el cumplimiento de los mismos.
Responsable de Implementar las acciones:	-La formulación de los fines de la clínica concierne a la administración general de la fundación. -La transmisión de los objetivos al personal será de responsabilidad de la administración de la clínica.

2. Los factores que contribuyen a mejorar el rendimiento de los empleados.

El factor de la iniciativa es la idea que sirve para realizar una actividad en la organización.

Problema:	La poca iniciativa en la toma de decisiones por parte de los empleados indica, que éstos necesitan recibir órdenes específicas para desempeñar su trabajo.
Áreas Afectadas:	- Involucra a toda la organización, debido a que el personal se limita en la toma de decisiones convirtiéndose en personas reactivas.
Solución:	- Generar conciencia en los trabajadores de sus acciones y del grado de responsabilidad que deben asumir al momento de desempeñar sus labores.
Objetivo:	- Fomentar iniciativa y responsabilidad de los empleados ante las decisiones y acciones a seguir.
Políticas:	-Que cada empleado se responsabilice conscientemente por sus actos. -Poner en práctica el valor de la responsabilidad a nivel de jefaturas y a nivel de subordinados. -Impartir cursos de capacitación orientados a reforzar la iniciativa del personal. -Impulsar a los empleados a ser competentes en su lugar de trabajo.
Estrategias:	-Respetar y tomar en cuenta las ideas manifestadas por los empleados. -Que en los cursos de capacitación se aborden casos reales.
Acciones a seguir:	-Establecer las obligaciones para cada miembro de la organización. -Impulsar al empleado para que tome responsabilidad por sus propias acciones. -Liderar con el ejemplo. -Fomentar un ambiente de confianza. -Poner en práctica los valores institucionales en especial el de la responsabilidad que va relacionado al hábito de la proactividad.
Resultados esperados:	-Incrementar la iniciativa por parte del personal. -Desarrollar la autoconciencia y responsabilidad de los involucrados. -Ser positivos ante las situaciones inesperadas.
Responsable de Implementar las acciones:	-El administrador o gerente de la clínica.

El factor de fijación de metas son los resultados deseados.

Problema:	Una gran parte del personal no tiene definido claramente los resultados esperados de su trabajo.
Áreas Afectadas:	- Abarca al personal que labora en la organización, obstaculizando que estén orientados hacia los fines que persigue la clínica.
Solución:	-Comprender claramente el enfoque de la organización.
Objetivo:	- Comenzar los proyectos institucionales con una clara visión de los resultados esperados.
Políticas:	-Establecer un sentido de dirección por parte de la administración de lo quiere ser y llegar a ser. -Que la gerencia ejecute un liderazgo democrático/participativo. -Determinar las metas que se quieren alcanzar.
Estrategias:	-Buscar soluciones a los problemas a largo plazo. -Consolidar los objetivos que la empresa persigue.
Acciones a seguir:	-Desarrollar seminarios donde se estudie la misión de la clínica. -Definir hacia donde se quiere llegar como empresa. -Motivar al empleado a tener iniciativa para lograr los objetivos de la entidad. -Implementar el liderazgo por parte de la gerencia. -Asumir riesgos responsablemente por parte de la gerencia. - Desarrollar capacitaciones en relación al liderazgo.
Resultados esperados:	-Contar con un sentido definido de lo que se quiere lograr. -Que la gerencia asuma riesgos responsablemente. -Empleados comprometidos con las finalidades de la institución. -Aumento de la productividad de los empleados. -Cambiar la percepción de los empleados respecto al liderazgo que se ejerce en la entidad.
Responsable de Implementar las acciones:	-Corresponde al administrador de la clínica o jefes de áreas.

El factor de orden es de gran importancia para alcanzar las metas propuestas.

Problema:	Existe una parte del personal que no establece prioridades en su área de trabajo.
Áreas Afectadas:	-Involucra a todos departamentos que integran la organización.
Solución:	-Establecer un orden de importancia de las acciones y decisiones para la consecución de los objetivos.
Objetivo:	- Dar prioridad a las actividades en un orden de importancia de forma organizada.
Políticas:	-Cumplir con las obligaciones optimizando tiempo y recursos. -Priorizar las acciones según su relevancia. -Impulsar la cultura de la planificación tanto a corto, mediano y largo plazo.
Estrategias:	-Administrar el tiempo de ejecución de las actividades. -Identificar entre lo importante y lo urgente.
Acciones a seguir:	-Desarrollar capacitaciones a los empleados en las que se aborden las siguientes temáticas: ¿Cómo planificar el tiempo?, ¿Cómo organizarse en sus tareas? -Poner por escrito los roles claves de los empleados. -Delegar responsabilidad, para dedicar esfuerzos a otras actividades importantes. -Identificar los recursos humanos, económicos, técnicos u organizacionales con los que se puede contar para la consecución de las metas establecidas.
Resultados esperados:	-Optimización del tiempo -Visualización de los logros deseados. -Incremento de la productividad.
Responsable de Implementar las acciones:	-Corresponde a la gerencia de la clínica delegar responsabilidades, e identificar los recursos económicos, humanos. -Las capacitaciones es responsabilidad del departamento de R.R.H.H.

El factor compromiso es cumplir con las obligaciones, dando más de lo esperado..

Problema:	Una gran parte de los empleados no actúan bajo la filosofía ganar / ganar reflejando con ello indiferencia con los intereses organizacionales.
Áreas Afectadas:	-Compete a la organización y por ende a sus empleados.
Solución:	-Que los intereses de la clínica coincidan con los de los trabajadores.
Objetivo:	-Hacer lo mejor para la entidad, satisfaciendo los intereses de las partes involucradas.
Políticas:	-Trabajar en conjunto con la finalidad de obtener soluciones bajo el ideal de ganar/ ganar. -Debe fomentarse el trabajo en equipo. -Se debe trabajar bajo la filosofía ganar/ganar.
Estrategias:	-En la toma de decisiones involucrar a las personas implicadas. -Pensar en que siempre hay una tercera alternativa de solución.
Acciones a seguir:	-Establecer relaciones con los empleados que sean producto de la confianza. -Buscar acuerdos mutuamente satisfactorios. -No permitir que se de una ganancia personal. -Tener el lema de que el éxito de una persona no se logra a expensas de otros. -Fomentar la colaboración entre compañeros y los distintos departamentos. -Utilizar las fortalezas de otros para una mejor consecución de sus funciones.
Resultados esperados:	-Obtener cooperación. -Obtener beneficios y convenios recíprocos. -Obtener relaciones basados en la creencia de ganar/ ganar, a través de la practica de una filosofía idónea.
Responsable de Implementar las acciones:	-Corresponde a la administración de la clínica fomentar la cooperación en equipo, y la filosofía de ganar/ganar. -El conocer y utilizar las competencias de los empleados involucra al jefe y al personal de la clínica.

El factor de actitud positiva, es una reacción favorable hacia algo o alguien y se manifiesta en la conducta proyectada.

Problema:	Una parte significativa de los empleados no trata de comprender los puntos de vista de sus compañeros, al mismo tiempo manifiestan no ser receptivos a las críticas que se les hacen.
Áreas Afectadas:	-Afecta directamente a los mismos empleados
Solución:	-Tener una comunicación receptiva y empática que involucre a los interesados.
Objetivo:	-Establecer la comunicación eficiente y empática dentro de la organización.
Políticas:	-Basarse en el principio de la comunicación empática. -Obtener retroalimentación de los empleados con respecto a los diversos problemas que enfrentan. -Mantener una escucha empática para dar al empleado la importancia que merece.
Estrategias:	-Prestar atención a los pequeños sucesos. -Ser pacientes y considerados para entender a otros.
Acciones a seguir:	-Colocar un buzón de sugerencias para empleados y otro para los pacientes. -Aprender a escuchar de tal forma que se entienda a otros seres humanos. -Mostrar cortesía hacia los demás. -Tratar de entender los problemas antes de dar una solución. -Que la dirección dedique tiempo para escuchar y comprender a los empleados. -No criticar a espaldas del compañero.
Resultados esperados:	-Lograr una escucha empática entre jefes, empleados y pacientes. -Comunicación con respeto a las opiniones expresadas. -Recibir las críticas constructivas sin ponerse a la defensiva. -Manifestar ideas y sentimientos con confianza.
Responsable de Implementar las acciones:	-Los jefes y los empleados.

El factor de trabajo en equipo es la fuerza resultante de la interacción de las partes.

Problema:	No existe un trabajo en equipo entre las distintas áreas, y tampoco tienen conocimiento de las habilidades que cada uno de ellos posee.
Áreas Afectadas:	-La unidad objeto de estudio.
Solución:	-La interacción de las partes.
Objetivo:	-Unificar y liberar las energías positivas de las personas que laboran en la clínica.
Políticas:	-Exigir un compromiso al personal para lograr con ello la participación responsable y creativa del equipo en la resolución de los problemas. -Actuar sobre la esencia del liderazgo transformador. -El trabajo se debe desarrollar en conjunto maximizando las competencias del equipo.
Estrategias:	-Trabajar con equipos con la filosofía de ganar/ganar. - Valorar y respetar las diferencias de las partes.
Acciones a seguir:	-Hacer uso de los recursos efectivamente. -Utilizar las fortalezas de otros para así lograr mejores resultados en las actividades. -Estar bien enterado de la información relevante relacionada con su área de trabajo. -Que la gerencia se asegure que su equipo tenga un buen sentido de dirección. -Desarrollar el trabajo en conjunto maximizando las competencias de su grupo de trabajo. -Mantener a su equipo enfocado a las prioridades. -Dedicar suficiente tiempo a su grupo para reunirse cara a cara con cada uno de ellos.
Resultados esperados:	-Cooperación y trabajo en equipo. -Mayor interacción entre las partes, para la consecución de los objetivos establecidos.
Responsable de Implementar las acciones:	-La administración, los jefes y los empleados.

El factor de la retroalimentación, es la entrada de información a un sistema que transmite mensajes..

Problema:	En su mayoría los empleados manifiestan que no existen planes de capacitación continua.
Áreas Afectadas:	-El personal de la clínica.
Solución:	-Poner en marcha programas de capacitación.
Objetivo:	-Ejecutar planes de capacitación sistemática al personal de la organización para fortalecer su desempeño.
Políticas:	-Planificar capacitaciones de forma periódica -Apoyar al personal que desea crecer dentro de la organización. -Realizar evaluaciones del desempeño cada 6 meses.
Estrategias:	-Capacitar a todos los integrantes de la entidad.
Acciones a seguir:	-Animar e incentivar el desarrollo de otros. -Estar dispuesto a nuevos retos. -Promover la creatividad e innovación de los trabajadores. -Mejorar las habilidades del liderazgo de la dirección. -Buscar retroalimentación respecto a lo que se puede perfeccionar. -Contribuir al desarrollo competitivo del personal con miras al mejoramiento continuo. -Esforzarse por incrementar el desempeño de talento humano. -Adquisición de tecnología de vanguardia que contribuya en la agilización de los procesos de atención a los pacientes. -Contratar más personal médico a tiempo completo. -Evaluar el desempeño de los empleados periódicamente.
Resultados esperados:	-Obtener un trabajo con calidad. -Contar con el capital humano calificado. -Estar en constante renovación. -Brindar un eficiente servicio a los pacientes.
Responsable de Implementar las acciones:	-El departamento de Recursos Humanos, la administración, los jefes.

Capacitaciones:

Ayudan a la consecución de los objetivos y metas institucionales; por lo que se recomienda implementar el plan de capacitación a todas las áreas que integran la organización. Para dicha realización se debe contratar el recurso humano calificado que la ejecute de acuerdo al programa que incluye: costos, duración y fechas propuestas.

Objetivo General:

Desarrollar las competencias del personal a través de capacitaciones sistemáticas, logrando con ello un mejor rendimiento.

Objetivos Específicos:

- Implementar un programa de formación y actualización con miras a fortalecer las diferentes áreas de la clínica.
- Incrementar la productividad de los empleados y por ende alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

Temas Propuestos:

- Trabajo en equipo

Objetivo: Desarrollar el trabajo en conjunto maximizando las competencias del personal.

- Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Objetivo: Aplicar dicha herramienta para mejorar la productividad de los empleados.

- La motivación

Objetivo: Crear estímulos que incentiven a los trabajadores a ser más eficientes, creativos y responsables.

- Liderazgo

Objetivo: Dirigir al equipo de trabajo con entusiasmo y buena disposición para lograr las metas.

- Clima organizacional

Objetivo: Mejorar los diferentes factores implícitos, para contribuir a la buena calidad de vida en el trabajo.

- Desarrollo Personal

Objetivo: Fortalecer el desempeño del recurso humano.

COSTOS DE LA CAPACITACIÓN

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FACILITADORES PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL				
Horas	N. de sesiones	Facilitador	Costo de honorarios por hora	Total
3	12	1	\$50.00	\$600.00
Total				\$600.00

PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN 12 SESIONES.			
MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Folletos	70	\$0.40 (\$0.40x70)	\$168.00 (\$28x6)
Plumón de pizarra	3	\$0.70	\$2.10
Resma de papel tamaño carta	2	\$4.75	\$9.50
Fólder	70	\$0.15	\$10.50
Lápices	70	\$0.08	\$5.60
Bolígrafos	70	\$0.15	\$10.50
Total			\$206.20

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ALIMENTACIÓN PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL				
Horas	N. de sesiones	Total de participantes	Costo de alimentación por persona	Total de gastos de alimentación (12x70x\$1.80)
3	12	70	\$1.80	\$1,512.00
Total				\$1,512.00

CUADRO RESUMEN	
Facilitadores	\$ 600.00
Material	\$ 206.20
Alimentación	\$1,512.00
Imprevistos	\$ 50.00
Total	\$2,368.20

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

No.	Temas	Mes 1			
		Semanas			
		1	2	3	4
1	Trabajo en equipo				
2	Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva				
3	Motivación				
4	Liderazgo				
5	Clima organizacional				
6	Desarrollo personal				

3. Clima Organizacional

Los factores ambientales dentro de una empresa son de gran relevancia; ya que permite que los empleados desempeñen sus funciones en óptimas condiciones.

Problema:	Varios aspectos del ambiente físico son señalados como deficitarios, afectando con ello el ambiente laboral.
Áreas Afectadas:	-Departamentos en los que se efectúa el trabajo.
Solución:	-Superar las deficiencias del ambiente físico.
Objetivo:	-Disponer de una infraestructura adecuada y en buenas condiciones, que contribuya en la productividad de los empleados.
Políticas:	-Brindar un entorno apropiado en las instalaciones de la clínica para una excelente ejecución de sus labores. -Los empleados deberán contar con equipo de oficina adecuado e innovador. -La limpieza se supervisara diariamente.
Estrategias:	-Destinar en el presupuesto un monto para mejorar los aspectos del entorno.
Acciones a seguir:	-Evaluar periódicamente las condiciones ambientales. -Darle mantenimiento a los componentes como: ventilación, iluminación, entre otros. -Educar al personal con charlas de higiene para que mantengan su área de trabajo limpia. -Adquirir e instalar aires acondicionados que generen un clima agradable. -Contar con suficiente iluminación para evitar el esfuerzo visual. -Crear comités de ornato y limpieza. -Ampliar y hacer una redistribución de las instalaciones. -Poner música de fondo para relajarse.
Resultados esperados:	-Mejorar la imagen de la clínica. -Proporcionar a los empleados y pacientes un ambiente grato. -Renovar los factores ambientales. -Incrementar la productividad de los trabajadores.
Responsable de Implementar las acciones:	-La gerencia.

La motivación es un elemento de gran trascendencia, induce a los individuos a alcanzar un alto desempeño.

Problema:	La gerencia no se preocupa por fomentar la motivación de su personal y por consecuencia no existe automotivación por parte de los empleados.
Áreas Afectadas:	-La empresa y sus empleados
Solución:	-Satisfacer las necesidades y anhelos de los trabajadores.
Objetivo:	-Crear un plan motivacional que incentive al personal a ser más eficiente, creativo y responsable.
Políticas:	-Elaborar proyectos de incentivos para el personal. -Evitar implantar motivadores negativos como exceso de supervisión, aumento de políticas, restricciones y reglas. -Emplear programas de motivación.
Estrategias:	-Utilizar motivadores positivos para incentivar a los subalternos. -Proporcionar mejores prestaciones a las de la ley.
Acciones a seguir:	-Obtener un compromiso por parte de la dirección en mantener motivado al personal. -Brindar reconocimientos y elogios personales ya sea de manera verbal o escrita por los logros alcanzados a los empleados. -Elaborar presupuestos que mejoren el nivel salarial. -Realizar incrementos salariales de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño. -Brindar estabilidad laboral al personal. -Prestar especial atención a los factores que están afectando los bajos niveles de motivación. -Tratar al personal de forma equitativa. -Promover ascensos tomando como prioridad la promoción interna.
Resultados esperados:	-Lograr un alto nivel de motivación por parte de los empleados. -Disminución de los factores que afectan la motivación. - Contar con el personal motivado y por consecuencia más productivo. -Mejorar la calidad de vida de los empleados.
Responsable de Implementar las acciones:	-La administración general y la gerencia.

La comunicación eficiente dentro de una organización contribuye al buen desempeño de las actividades.

Problema:	Los empleados manifiestan que la comunicación de la entidad no es clara y concreta y que no se les notifican los logros alcanzados
Áreas Afectadas:	-La empresa y sus empleados
Solución:	-Comunicar el mensaje de forma oportuna y precisa.
Objetivo:	-Promover la comunicación formal dentro de todos los niveles de la organización haciendo uso de los canales efectivos, para la consecución de metas y objetivos institucionales.
Políticas:	-Comunicar eficazmente las metas y logros obtenidos. -Utilizar diferentes medios para transmitir el mensaje. -Se debe fomentar la comunicación entre los empleados de las distintas áreas de trabajo.
Estrategias:	-Tener una comunicación estrecha con todas las áreas de la organización. -Hacer uso de medios escritos como: memorándum, circulares, notas, avisos, cartas, entre otros.
Acciones a seguir:	-Que la administración realice reuniones periódicas. -En la transmisión del mensaje debe utilizarse un vocabulario sencillo y entendible. -Ser oportunos al notificar los resultados esperados por parte de la jefatura. -Llevar a cabo la retroalimentación para asegurar que las instrucciones y órdenes sean comprendidas por los receptores. .Permitir que los empleados expresen los distintos puntos de vista. -Dar a conocer a todo el personal los acuerdos, decisiones, proyectos y así evitar los rumores. -Desarrollar talleres de convivencia entre los empleados.
Resultados esperados:	-Lograr una mayor interacción entre el personal. -Que las metas y logros sean informados de manera precisa. -Que el mensaje llegue a todos los niveles de la clínica.
Responsable de Implementar las acciones:	-La gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia. 2000.
- David, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice Hall. Quinta edición. México. 1997
- Franklin, Enrique Benjamín. "Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura". Mc Graw Hill. Segunda edición. México. 2000
- Gibson, James L. y otros. "Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos". Mc Graw Hill. Décima edición. Chile. 2001
- Griffin, Ricky W. y Ebert, Ronald J. "Negocios". Prentice Hall. Cuarta edición. México. 1997
- Koontz Harold, y otros. "Administración". Mc Graw Hill. Octava edición. México. 1988
- Muñoz Campos, Roberto. "Guía para Trabajos de Investigación Universitaria." Artes Gráficas. Tercera Edición El Salvador. 1992
- R. Covey, Stephen. "Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva". Paidós Plural. Primera edición. España. 1989.

TESIS

- Baires Parada, René Noel y otros. “Propuesta para Modernizar la Estructura Organizacional y los Procedimientos para Mejorar el Desempeño de los Empleados de la Empresa La Provedora S.A. DE C.V.” Universidad de El Salvador. El Salvador.2008
- Hernández González, Diana Beatriz y otras. “Propuesta de Fortalecimiento del Clima Organizacional para la Alcaldía Municipal de Santa Tecla”. Universidad de El Salvador. El Salvador. 2006

DIRECCIONES EN LA WEB

- www.wikilearning.com
- www.ur.mx/cursos/post/obarraga/tema2/sesion2/sld002.htm.
- www.mp.peru-v.com/desempeño/ed_principal.htm-7k

ANEXOS

MATRIZ DE CONGRUENCIA

TEMA: "DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD. CASO ILUSTRATIVO"

Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Contenido básico del marco teórico
¿En qué medida el diseño de un plan motivacional contribuirá a mejorar el rendimiento de las instituciones privadas dedicadas a la prestación de servicios de salud?	<p>Objetivo General: Diseñar un plan motivacional para mejorar el rendimiento de las instituciones privadas dedicadas a la prestación de servicios de salud.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>1. Recopilar información teórica relacionada con el desarrollo de la temática a investigar.</p> <p>2. Determinar las principales causas que afectan el rendimiento de las instituciones privadas dedicadas a la prestación de servicios de salud.</p> <p>3. Presentar una propuesta para la solución de la problemática encontrada.</p>	<p>Hipótesis General: El diseño de un plan motivacional contribuirá a mejorar el rendimiento de las instituciones privadas dedicadas a la prestación de servicios de salud.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>1. La recopilación de información teórica, propiciará el desarrollo eficiente de la temática a investigar.</p> <p>2. La realización de un diagnóstico nos permitirá identificar las principales causas que afectan el rendimiento de la unidad objeto de estudio.</p> <p>3. La propuesta de un plan motivacional contribuirá a dar una solución a la problemática encontrada.</p>	<p>Independiente: Diseño de un plan Motivacional</p> <p>Dependiente: Mejorar el rendimiento</p> <p>Independiente: Recopilar información.</p> <p>Dependiente: Desarrollo de la temática a investigar</p> <p>Independiente: Realizar un diagnóstico.</p> <p>Dependiente: Identificar las causas que afectan el rendimiento</p> <p>Independiente: La propuesta.</p> <p>Dependiente: Solución a la problemática encontrada</p>	<p>Factores que influyen en el rendimiento: iniciativa orden, compromiso, actitud positiva, trabajo en equipo, retroalimentación y fijación de metas, Estudios organizacionales, Propuesta, Análisis, Diseño.</p> <p>Eficiencia, Eficacia, Desempeño, Motivación Condiciones ambientales, Recompensas y compensaciones, Liderazgo y Comunicación.</p> <p>Iniciativa, orden, compromiso, actitud positiva, trabajo en equipo, retroalimentación, fijación de metas. Productividad, Eficacia, Eficiencia, calidad</p> <p>Los factores que influyen en el rendimiento, productividad, Eficacia, Eficiencia, Calidad, Costo.</p> <p>Independiente: Censo, Observación Directa, Cuestionario y entrevistas.</p> <p>Análisis FODA, Tabulaciones, Gráficos, Resultados, Análisis, Conclusiones, Recomendaciones.</p> <p>Aplicación de los factores que influyen en el rendimiento, Clima organizacional, Estructura.</p> <p>Mejoras en: Clima organizacional, motivación, Condiciones ambientales del trabajo, Recompensas y compensaciones, la productividad en el servicio al cliente, la eficiencia, la calidad del servicio.</p>	<p>A) Antecedentes de la Clínica</p> <p>B) Los factores que influyen en el rendimiento de los empleados.</p> <p>1. Iniciativa.</p> <p>2. Fijación de Metas.</p> <p>3. Orden.</p> <p>4. Compromiso</p> <p>5. Actitud positiva.</p> <p>6. Trabajo en equipo.</p> <p>7. Retroalimentación.</p> <p>C) Estudios Organizacionales</p> <p>Visión del estudio, Planeación del estudio, Recopilación de datos, Análisis de los datos, Diagnóstico, Herramienta de análisis, formulación de recomendaciones, puesta en marcha, evaluación y seguimiento.</p> <p>D) Rendimiento Eficacia, Eficiencia, Costos, calidad, Productividad, Desempeño.</p> <p>E) Clima Organizacional Estructura Organizativa, Condiciones ambientales del trabajo, motivación, recompensas y compensaciones, relaciones inter-Personales, liderazgo, comunicación.</p>

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



El siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental, recopilar información relacionada con la productividad de los empleados de la Clínica Parroquial María Auxiliadora, y así poder evaluar la situación actual dentro de la misma.

La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad y con fines académicos. Agradecemos de antemano su amable colaboración.

Indicaciones:

Por favor lea cuidadosamente y señale con una "x" donde se le indica, o responda libremente a las alternativas que se le solicitan.

Datos Generales:

Departamento a que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de servicio en la clínica: _____

1. ¿Identifica usted la estructura organizativa de la clínica?

Si No

Porque _____

2. ¿La misión institucional está definida de forma clara?

Si No

Resúmala en una frase _____

3. ¿Conoce la visión de la institución?

Si No

Resúmala en una frase _____

4. ¿Se han establecido claramente los objetivos de la clínica?

Si No

Mencionelos _____

5. ¿Acepta con agrado las responsabilidades de su cargo?

Siempre Pocas veces

Muchas veces Nunca

6. ¿Actúa con iniciativa propia en el desarrollo de sus labores?

Siempre Pocas veces
Muchas veces Nunca

7. ¿Requiere supervisión constante para realizar su trabajo con calidad?

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

8. ¿Ejecuta sus actividades laborales con un claro objetivo de los resultados esperados?

Si No

Porque _____

9. ¿Mantiene su área de trabajo ordenada y limpia?

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10. ¿Establece prioridades en su trabajo, para así dedicar el tiempo a lo más importante?

Si No

Porque _____

11. ¿Con cuál de estas afirmaciones está de acuerdo?
- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| Gano yo, pierde usted | <input type="checkbox"/> | Pierdo yo, pierde usted | <input type="checkbox"/> | Gano yo | <input type="checkbox"/> |
| Pierdo yo, gana usted | <input type="checkbox"/> | Gano yo, gana usted | <input type="checkbox"/> | Ninguna | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Colabora con sus compañeros integrando equipos de trabajo?
- Si No

Porque _____

13. ¿Trata de comprender los puntos de vista de otras personas?
- Si No

Porque _____

14. ¿Recibe las sugerencias constructivas sin ponerse a la defensiva?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Muchas veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

15. ¿Utiliza las fortalezas de otros para así lograr mejores resultados en las tareas?
- Si No

Porque _____

16. ¿Está bien enterado de la información relevante, relacionada con su área de trabajo?
- Si No

Porque _____

17. ¿Está dispuesto a nuevos cambios en su área de trabajo?

Si No

Por qué _____

18. ¿Existen programas de capacitación sistemática para el personal de la clínica?

Si No

Menciónelos _____

19. ¿Cuáles de los factores ambientales que se muestran a continuación considera que se podrían mejorar?

Iluminación

Ruido

Ventilación

Limpieza

Ornato

Todas las anteriores

Otros (especifique)

20. ¿La dirección se preocupa por mantener la motivación del personal?

Si No

Porque _____

21. ¿Posee usted automotivación para desempeñar con eficiencia su trabajo?

Siempre Pocas veces
Muchas veces Nunca

22. La comunicación que se da dentro de la institución ¿es clara y concreta?

Totalmente de acuerdo De acuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

23. ¿La clínica informa de manera efectiva y oportuna los logros alcanzados?

Si No Algunas veces

Porque _____

24. ¿Cuáles son los principales problemas que dificultan el desarrollo de su trabajo?

25. ¿Cómo los solucionaría si tuviera la autoridad respectiva?
