



**FACULTAD DE POSTGRADO
PROYECTO DE GRADUACION**

**PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN EL
CENTRO DE SALUD INTEGRAL ZOE**

**SUSTENTADO POR:
RICARDO JOSE CALIX GONZALES
SOANY VANESSA FLORES SALGADO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCION EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M. HONDURAS, C.A.
SEPTIEMBRE, 2017**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2017

RICARDO JOSE CALIX GONZÁLEZ

SOANY VANESSA FLORES

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

LOS EFECTOS DE UNA POLÍTICA ESTRATÉGICA RÍGIDA EN EL CENTRO DE SALUD INTEGRAL ZOE

Ricardo Jose Calix y Soany Vanessa Flores

Resumen

La presente investigación fue realizada para crear una propuesta de mejora en el clima laboral en el centro de salud integral ZOE. Se llevó a cabo un profundo análisis acerca del problema principal, se lograron cumplir tanto el objetivo general como los objetivos específicos y se realizó una recopilación de información interna por medio de encuestas y un grupo focal para encontrar conclusiones y brindar recomendaciones. La motivación y el clima laboral fueron las dos metodologías estudiadas durante el estudio. Se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo para lograr sustentar la investigación utilizando el cuestionario MDQ (cuestionario de impulsos motivacionales) y una guía de preguntas abiertas como herramientas de investigación. Una vez las variables fueron determinadas y se obtuvieron las conclusiones se recomendó una propuesta de mejora que se adate a las necesidades de la compañía para lograr resolver el problema principal.

Palabras Claves: Clima laboral, Estrategias, Motivación, Políticas, Salud.



GRADUATE SCHOOL

THE EFFECTS OF A RIGID STRATEGY POLICY IN THE INTEGRAL HEALTH CENTER ZOE

Ricardo Jose Calix and Soany Vanessa Flores

Abstract

The current investigation was made out to create an improvement proposal in the integral health center ZOE. A deep analysis was carried out about the main problem, general and specific objectives were accomplish, and a research of internal information via surveys and a focus group was done to find out conclusions and recommendations. Motivation and working environment were the two methodologies discussed throughout the study. A quantitative and a qualitative approach was done in order to sustain the investigation using the MDQ (motivational drives questionnaire) questionnaire and an open questions list as investigation tools. Once the variables were determined and the conclusions were obtained, an improvement proposal that adapts to the company needs was recommended in order to resolve the main problem.

Keywords: Working environment, Strategies, Motivation, Policy, Health.

CARTA DE AUTORIZACIÓN CENTRO DE SALUD INTEGRAL ZOE

Lic. Alex Flores

Administrador ZOE

Tegucigalpa M.D.C

Estimado Licenciado Alex Flores

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente deseamos solicitar apoyo, al ser alumnos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) en lo que concierne a nuestro proyecto de graduación previo a obtención de título de la maestría en Dirección Empresarial, estaríamos totalmente agradecidos de contar con la colaboración de la empresa que usted representa como objeto de estudio para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, esta solicitud se centra en solicitar que nos autorice poner en práctica las herramientas de recolección de datos para obtener datos relevantes que nos permitan realizar nuestro proyecto con éxito.

A la espera de su aprobación agradecemos de antemano su colaboración.

Atentamente,

Lic. Ricardo Calix
No. Cuenta 11543119

Lic. Soany Flores
No. Cuenta 11543115

Lic. Alex Flores



DEDICATORIA

Ricardo José Calix

A Dios Todopoderoso: sobre todo porque sin su iluminación y ayuda nada es posible. A mi familia y amigos, por el apoyo brindado. A mi compañera Soany Flores quien con su ayuda y apoyo hizo el camino menos difícil.

Soany Vanessa Flores:

Primeramente a nuestro Dios Todopoderoso. A mi familia que estuvo a mi lado en todo este proceso y nunca me dejó de la mano. A mi compañero Ricardo Calix que con su apoyo hizo posible decir: ¡Lo logramos!

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios nuestro Señor por habernos dado la sabiduría y entendimiento para iniciar y culminar este largo proceso educativo y académico que nos abrirá más puertas laborales en un futuro.

Agradecemos también a nuestros padres porque con su apoyo a lo largo de los años nos han dado ejemplos de perseverancia y esfuerzo para entender que con disciplina se pueden lograr los objetivos trazados tanto personal como profesionalmente.

A nuestros catedráticos que en estos dos años nos brindaron el conocimiento necesario para ser profesionales líderes. Por último hacemos mención y agradecemos a la Lic. Patricia Villalta por su ayuda y orientación durante este proceso de realización de esta tesis. ¡Muchas Gracias!

Ricardo José Calix y Soany Vanessa Flores

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema	4
1.3.1 Enunciado del problema	4
1.3.2 Formulación del problema	5
1.3.3 Preguntas de investigación	5
1.4 Objetivos del proyecto	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la situación actual.....	9
2.1.1 La motivación	9
2.1.1.2 Motivación laboral y gestión de recursos humanos	10
2.1.2 Gestión de recursos humanos	10
2.1.3 Gestión de recursos humanos con enfoque estratégico	11
2.1.4 Lineamientos organizacionales.....	12
2.1.5 Administración de recursos humanos	13
2.1.6 Clima laboral	14
2.1.7 Rendimiento Laboral	14
2.1.8 Políticas estratégicas de recursos humanos	15
2.1.9 Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?.....	16
2.1.10 Términos para Definir una Política	18
2.1.11 ¿Cómo cumplir las políticas?	19
2.1.12 Políticas de los recursos humanos	22
2.1.13 Plan de acción de políticas.....	23
2.2 Teoría de sustento	24
2.2.1 Metodologías utilizadas	24
2.2.1.1 La motivación	24

2.2.1.2	Clima Laboral	27
2.2.2	Antecedentes de metodologías	28
2.3	Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final	29
2.4	Conceptualización	31
2.5	Instrumentos utilizados	35
CAPITULO III METODOLOGÍA		37
3.1	La motivación	37
3.1.1	Tipo y nivel de investigación	37
3.1.2	Descripción del ámbito de la investigación	38
3.1.3	Población y muestra.....	38
3.1.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	38
3.1.5	Plan de recolección y procesamiento de datos	39
3.2	Clima laboral.....	39
3.2.1	Tipo y nivel de investigación	39
3.2.2	Descripción del ámbito de la investigación	39
3.2.3	Población	40
3.2.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	40
3.2.5	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	40
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		42
4.1	Antecedentes de la empresa	42
4.1.1	Breve descripción histórica de la empresa	42
4.1.2	Productos y servicios que ofrece	42
4.1.3	Información relevante de la empresa.....	43
4.2	Proceso actual	45
4.2.1	Descripción de los procesos.	45
4.2.2	Análisis de personal	45
4.3	Método de medición a ser aplicado.....	46
4.3.1	Justificación	46
4.3.2	Aplicación.....	47
4.3.3	Resultados	47
4.4	Análisis de resultados	48
4.5	Propuesta de mejora.....	61
4.5.1	Generalidades.....	61

4.5.2	Objetivos de la Propuesta	61
4.5.2.1	Objetivo General	61
4.5.2.2	Objetivos Específicos	61
4.5.3	Justificación de la Propuesta.....	62
4.6	Implementación de los cambios	63
4.6.1	Cronograma de aplicación	63
4.6.2	Detalle de cambios y responsables de su ejecución.....	64
4.6.2.1	Indicadores de la Propuesta	65
4.6.2.2	Esquema de la propuesta	65
4.6.2.3	Identificación de las oportunidades de mejora en el clima organizacional actual en el centro de salud integral ZOE.	67
4.7	Propuesta de mejora continúa	68
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		¡Error!
Marcador no definido.		
5.1	Conclusiones	73
5.2	Recomendaciones	74
BIBLIOGRAFÍA		74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Términos para definir una política	18
Figura 2. Proceso de políticas de recursos humanos	21
Figura 3. Pirámide de las necesidades de Maslow	26
Figura 4. Organigrama del Centro de Salud Integral	44
Figura 5. Cronograma de aplicación "Actividades 2018 ZOE"	63
Figura 6. Etapas propuesta de mejora del clima organizacional en el centro de salud integral ZOE	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Datos demográficos _____	48
Gráfico 2. Nivel educativo _____	49
Gráfico 3. Departamento de la institución que labora _____	50
Gráfico 4. Se siente satisfecho con las labores que desempeña en su departamento	51
Gráfico 5. Comunicación con las autoridades de dirección. _____	52
Gráfico 6. Beneficios de la institución que lo motive a un mejor desempeño _____	53
Gráfico 7. Aspectos importantes para lograr un mejor ambiente laboral favorable _____	54
Gráfico 8. Labor del personal directivo en su rol de RR.HH _____	55
Gráfico 9. Trato al personal de parte de las autoridades _____	56
Gráfico 10. Intervalos de tiempos que el personal ha percibido cambios. _____	57
Gráfico 11. Factores que afectan el desempeño de labores. _____	58

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El ambiente laboral ha sido y es un elemento importantísimo en las organizaciones, siendo este un factor determinante para un buen, regular o excelente desempeño de los miembros de las instituciones.

Actualmente la situación de crisis económica que se vive a nivel internacional y que claramente repercute a nivel nacional, ha obligado a muchas empresas e instituciones a replantearse sus esquemas de contrataciones, privilegios salariales, implantación de nuevas políticas que vayan de la mano con estos tiempos tan complejos que se viven.

Siendo de esta forma el caso de la siguiente investigación, la cual pretende determinar algunos aspectos del clima organizacional de la institución para poder mejorar el ambiente laboral, las relaciones entre empleados y las autoridades, de tal forma que las funciones de la institución no se vean afectadas.

Esperando que los resultados de la misma puedan ser considerados para mejorar la administración de todos los recursos con que dispone la institución ya sean estos económicos, humanos o materiales; para procurar mejorar la prestación de servicios de esta institución.

1.2 Antecedentes del problema

Centro de Salud Integral ZOE nació en el año 2001 después de la emergencia del huracán Mitch, cuando la Iglesia Cristiana Vida Abundante gestionó y canalizó importantes cantidades en ayuda humanitaria para los damnificados por esa catástrofe natural. A raíz de esto, se pudo constatar la gran necesidad existente en el país, en cuanto a salud ocular se refiere.

Inicialmente ZOE se denominó Centro Oftalmológico Vida Abundante (COVA). Inició operaciones en consorcio con International AID (Agency for International Development), organización de ayuda humanitaria con sede en Estados Unidos, como una alternativa para atender un sector de la población que, por las limitantes del sistema público y por los altos costos de la salud ocular en clínicas privadas del medio, no tenían acceso a atención Médico-Oftalmológica y Optométrica de calidad, a precios accesibles.

Con la misión de atender a esta población, se desarrolla un proyecto cuyo propósito inicial fue prevenir, y tratar la ceguera, concentrándose en un programa de cirugías de Catarata, principal causa de ceguera reversible en el mundo.

Por su crecimiento, COVA se vio en la necesidad de incorporar servicios complementarios que le permitieran brindar una atención integral a los miles de pacientes que eran atendidos en el centro. Por ello, se incorporaron los servicios de Tienda Óptica, Laboratorio de Análisis Clínicos y Cardiología. Estos dos últimos servicios, necesarios para evaluar pre-operatoriamente a todos los pacientes que requerían de una cirugía o procedimiento.

En 2008, International AID separó sus actividades del centro. Viendo el espacio disponible con que contaba el edificio en el que una vez funcionaron ambas instituciones, se decidió

incorporar otras áreas de atención médica (Odontología y Ortodoncia; Dermatología; Ginecología; Medicina General para Adultos y Niños; La Farmacia; el Quirófano de Oídos, Nariz y Garganta; Pediatría y Psicología). Esto dio otro giro a COVA como clínica.

Aunque el área fuerte del centro seguía siendo la Oftalmología, pronto se transformó en una clínica de especialidades cuya denominación ya no era representativa de su quehacer como centro. Fue esta la razón por la cual, a partir de Agosto de 2009, COVA se convirtió en el Centro de Salud Integral ZOE, denominación bajo la cual funciona hasta la fecha.

La institución ZOE atiende consulta externa en 13 especialidades en un horario de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a viernes y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

En el año 2016 comenzó por parte de la dirección del Centro de Salud Integral ZOE, una reestructuración de algunas áreas, seguidamente se contrató una consultora independiente, para aplicar algunas medidas de intervención en pro del mejoramiento de los departamentos de la institución.

En este sentido a raíz de la intervención consultora se crea el departamento de “Gestión Organizacional”, lo que ha venido a modificar el ambiente organizacional, donde los empleados, los mandos intermedios y algunas autoridades han presentado su inconformidad con el departamento en mención, manifestándose a través de correos electrónicos y quejas de manera verbal entre otros motivados por los nuevos lineamientos impuestos por dicho departamento. Es relevante señalar que el personal se encuentra altamente insatisfecho, muestran una desmotivación y pérdida del compromiso institucional.

Alta rotación de personal, la falta de un canal de comunicación intermedio entre el personal operativo y mandos directivos, y la toma de decisiones centralizada por la dirección ejecutiva.

1.3 Definición del problema

El Centro de Salud Integral ZOE durante el año 2016 implemento una política estratégica rígida a través de auditorías institucionales por áreas, generando alta rotación y un ambiente de incertidumbre en el personal que labora en las distintas áreas de la empresa, afectando el rendimiento laboral y la imagen.

En relación a lo anterior, según el control de registro en atención al paciente y libro de quejas se identificó la existencia de reclamos e inconformidad por parte de las personas que visitan la institución.

1.3.1 Enunciado del problema

Desde hace un año aproximadamente un segmento de la Junta Directiva decide contratar los servicios de un consultor independiente especialista en Calidad Total, para reorganizar y auditar algunas áreas y puestos de la institución.

Como consecuencia de estas evaluaciones se dieron una serie de cambios en la institución que fueron generando un ambiente de inconformidad en los empleados de la parte operativa y técnica, mandos intermedios, algunos miembros del personal especializado y con poder de decisión.

Este ambiente de inconformidad ha generado que la mayoría del personal este mostrando un desanimado en su rendimiento laboral; demostrándolo en llegadas tarde, alargando los tiempos de espera para los pacientes, y los reclamos de los clientes han aumentado lo cual viene a repercutir en la imagen de esta institución con el entorno, ya que el Centro de salud Integral ZOE cumple con una gran labor a nivel nacional.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto que ha generado la implementación de una política estratégica rígida de recursos humanos que contiene nuevos lineamientos organizacionales en el centro de salud integral ZOE?

1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Que tipos condiciones favorables existen por parte de los empleados de ZOE en colaborar con la realización de la investigación?
- ¿Cuáles son los problemas más comunes que afectan directamente el rendimiento y desempeño de los colaboradores generado por la administración de recursos humanos de ZOE?
- ¿Con que propósito se busca aplicar políticas rígidas de recursos humanos la administración de ZOE?

- ¿Cómo contribuirá la propuesta de plan de acción para minimizar los efectos de las nuevas políticas de recursos humanos en la empresa?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Contribuir al incremento del rendimiento del desempeño de los colaboradores del Centro de Salud Integral ZOE para la mejora del clima laboral y disminuir el impacto que ha provocado la implementación de las nuevas políticas de recursos humanos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar las condiciones actuales de los empleados en las diversas áreas de ZOE y como estas afectan su desempeño laboral.
- Identificar los problemas que enfrenta el personal directivo en su labor de recursos humanos en cuanto a rendimiento y desempeño de los colaboradores de ZOE con la implementación de la nueva política organizacional de recursos humanos.
- Explicar cuál es el propósito real de la aplicación de las nuevas políticas rígidas de recursos humanos en ZOE
- Proponer un plan de acción que contribuya a mejorar el ambiente laboral en ZOE.

1.4 Justificación

El Centro de Salud Integral ZOE es una institución dedicada a prestar servicios de salud en distintas áreas; con un enfoque primordial en la salud visual a personas de escasos recursos.

Aproximadamente hace un poco más de un año una reingeniería en algunas áreas ha venido a crear un ambiente de inconformidad aumentando la rotación laboral que genera por parte del personal un ambiente de incertidumbre en el personal, lo que repercute en el desempeño de las funciones de los mismos; ha creado la falta de un canal intermedio donde el personal operativo y de mando intermedios pueda expresar sus inquietudes.

Las políticas en la institución suelen dar las pautas de dinámica y procesos de trabajo, son las es pautas para la toma de decisiones.

El centro de salud integral ZOE manejaba políticas flexibles que permitían mantener un ambiente cordial de trabajo, entre sus colaboradores internos y externos; la política flexible mantenida hasta el momento permitió adaptarse al entorno, reaccionar con facilidad a los cambios del ambiente y poder manejar y conducir sus acciones.

Esto permitió que el personal no tuviese tanta resistencia al cambio y les diera un lineamiento a los mismos.

Al cambiar a una política rígida que como su nombre lo menciona, se fundamenta en los principios fundamentales de la institución, la dirección estimó que los llevaría a retomar esos lineamientos que los llevaron a obtener un primer lugar, en la preferencia de sus servicios, una política rígida de recursos humanos no es mala, de hecho resisten con los cambios cuando se aplican cambios con fuerza o presiones ambientales, están encaminadas a dar validez a principios éticos y morales que deben regir cualquier institución.

Por lo cual la importancia de la investigación radica en detallar estos elementos y poder formular soluciones prácticas y sencillas que lleven a la mejora de las obligaciones.

El centro de salud integral ZOE; al ser una institución que no persigue el lucro sino el servicio a las personas con mayores necesidades económicas, debe mantener un ambiente de trabajo en la medida de lo posible de mayor armonía; ya que su economía depende del flujo diario y del trato personalizado a los mismos, Por ende estos elementos deben conservarse de la mejor manera.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 La motivación

La motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas: cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla y cuando la ha conseguido generalmente deja de motivarle; necesidades primarias de seguridad, de afecto, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano y todas ellas motivarles hasta alcanzarlas. Contribuir al incremento del rendimiento del desempeño de los colaboradores del Centro de Salud Integral ZOE para la mejora del clima laboral

La motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás. Vivir motivado o desmotivado es también sinónimo de vivir con ilusión o sin ella, los proyectos de futuro, los retos y desafíos solo los pueden alcanzar personas con capacidad de motivación e iniciativa personal; si el mundo que nos ofrecen los demás no nos satisface, deberemos fabricar nuestro propio mundo estimulante y motivador. (Ramírez, Abreu, & Baidi, 2008, p. 1)

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. (Pereira & Luisa, 2009, p. 1)

2.1.1.2 Motivación laboral y gestión de recursos humanos

“En la búsqueda de la competitividad empresarial en la Nueva Economía y Management los administradores deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos” (Más, 2005, párr. 1)

La complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La discusión de los aportes de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg y la interpretación de un trabajo de tesis de maestría de nuestra Facultad de Ciencias administrativas titulado; «Diseño y validación de un modelo para la identificación y medición de los factores motivacionales de los trabajadores según la teoría de F. Herzberg,» son las motivaciones de este trabajo reflexivo. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes. (Más, 2005, párr. 1)

2.1.2 Gestión de recursos humanos

En una organización que no cuenta con una gestión adecuada de recursos y de su personal, es notable que falten procedimientos y la administración correcta para dirigir a su personal de una manera más eficiente, por lo tanto la falta de organización, control y comunicación hará notar una deficiencia y falta de mejora continua en toda la empresa.

De esta forma la administración del personal para una empresa debe ser prioridad ya que de la empresa identifica las habilidades y destrezas de su personal, de igual forma conoce cuáles son sus debilidades y cuáles son los puntos que tiene que abordar para poder cumplir con los

objetivos y metas propuestas para la organización. El valor que la empresa debe darle a su personal a través de la gestión es la que logrará el desarrollo de los mismos y lograr hacer fluir las capacidades de cada individuo es por eso la i

importancia tener bien definidos los diferentes procesos o procedimientos que debe seguir la empresa para lograr un óptimo desarrollo de la misma. (Hernández Silva & Martí Lahera, 2006).

Por otra parte Gómez Mejía, Balkin, & Cardy (2008)

La gestión de RRHH se refiere a la utilización deliberada, por parte de la empresa, de los RRHH para lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado¹⁰. Consiste, por tanto, en definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión. Una táctica de RRHH es una política o un programa concreto que ayuda a avanzar hacia el objetivo estratégico de la empresa. La estrategia precede y es más importante que las tácticas. (p. 45)

2.1.3 Gestión de recursos humanos con enfoque estratégico

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos son:

“La consideración de los recursos humanos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos (en adelante, GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional” (Cuesta Santos, 2010, p. 32).

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el

mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. (Cuesta Santos, 2010, p. 32).

2.1.4 Lineamientos organizacionales

Algunos lineamientos organizacionales que las políticas establecen son el código de valores éticos de la organización, que rigen las relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización

ARH, 2014 menciona que:

Básicamente, guían a las personas hacia la consecución de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones. Si una empresa tiene un área de Recursos Humanos, las políticas estarán fijadas y la función del área será su revisión, presentando a la gerencia general de la empresa sus propuestas de cambio cuando sea necesario. Pero muchas otras compañías aquellas que, como mencionamos, solo tienen un área de Personal no tendrán políticas ni procedimientos; además muchos titulares de empresa consideran que las políticas dentro de una compañía son un signo de límites y burocracia, y tienden a tratarlas u observarlas como si fueran un problema. (p. 1)

Según estudios en esta área, y el artículo analizado, algunos ejemplos de las principales políticas a definir en el marco de la globalización mundial se dan a conocer en el siguiente segmento:

- **Manual del empleado (Reglamento interno):** Este manual menciona con un lenguaje simple y conciso el comportamiento que se acepta o no en la compañía.

- **Oportunidades equitativas:** Cuando contrata y promociona personal necesita asegurarse de que usted es un empleador que brinda las mismas oportunidades a las mujeres, personas de todas las edades y de todas las religiones, etc.
- **Vestimenta:** La vestimenta cada vez es más informal; no obstante cada organización fija las reglas. Algunas empresas están permitiendo que los días viernes se utilice ropa informal, siempre que ese día no haya un evento importante o reunión fuera de la empresa
- **Llamadas:** Evite establecer políticas respecto al uso personal del teléfono. Si tuviese entre sus filas a un empleado desleal, debe observarlo desde todos los ángulos y no solamente respecto del uso del teléfono. (ARH, 2014, p. 1)

2.1.5 Administración de recursos humanos

La ARH significa relacionarse con los colaboradores en la empresa, sin embargo esto lleva a cabo administrar los recursos en la empresa y no solo al recurso humano. La importancia de administrar el recurso en la empresa es indispensable para el desarrollo en la empresa ya que ellos son lo esencial en la misma para que esta pueda cumplir con sus metas y objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007, p. 7)

En las empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. (Vive tu empresa, 2013, párr. 1)

El objetivo fundamental del Departamento de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de

programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia. (Dirección de empresas, 2017, párr. 3)

2.1.6 Clima laboral

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Gan & Trigine, 2012, p. 275)

2.1.7 Rendimiento Laboral

¿Qué se entiende por rendimiento laboral? Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo (2003), lo concibe como “El valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado” (Jaén Díaz, 2009a, p. 12)

Por otra parte el agotamiento laboral se trata de un síndrome en el que el profesional pierde motivación por sus labores, se siente emocionalmente agotado, desilusionado y frustrado; esto hace que se irrite rápidamente y trate mal a sus clientes y compañeros, además, su rendimiento laboral baja notablemente. Según la doctora Sisy Castillo, el término burnout tiene su origen en el lenguaje de los deportistas anglosajones, cuya traducción al castellano significa “estar quemado”. Al trasladar el término al ámbito laboral, se lo interpreta como fatiga y cansancio profesional. De acuerdo con la Universidad Nacional Autónoma de México, este síndrome aparece en la literatura

mundial a mediados de los setenta para describir en forma coloquial la actitud de ciertos trabajadores de la salud hacia su labor cotidiana. (Telégrafo, 2016, párr. 3)

Las fuertes presiones a que se ven expuestos muchos profesionales, cuyas caras más visibles son el empeoramiento de las condiciones laborales, la caída salarial, el aumento de las exigencias por parte de las instituciones y la falta de expectativas de solución, se manifiestan a través de vivencias de vacío existencial y stress prolongado que van minando las defensas y debilitando las técnicas de respuesta. Muchos profesionales en relación de dependencia, en el ámbito estatal o privado, desempeñan tareas en condiciones impropias, con horarios excesivos, inseguridad en el cargo, remuneración insuficiente y carencia de recursos materiales o humanos indispensables para una correcta labor, ellos, integran el universo de personas en riesgo de contraer el síndrome de agotamiento laboral. (Mora Vanegas, 2007, párr. 1)

Este síndrome es un cuadro polifacético y evolutivo, con un desarrollo histórico de enfermedad, conocido por los médicos desde la década del '70, puede comenzar con cambios psicológicos que van incrementando su intensidad desde el descontento y la irritabilidad hasta estallidos emocionales, afectando los sistemas físicos y psíquicos fundamentales para la supervivencia del individuo. Este proceso incluye la exposición de desgaste laboral y del idealismo como también la falta de logros.

2.1.8 Políticas estratégicas de recursos humanos

La importancia de las políticas estratégicas en la empresa y necesariamente en el área de recursos humanos son fundamentales debido a que los colaboradores pueden seguir los lineamientos que indican las mismas para tener un mejor control de procedimientos en la empresa, es por ello que el autor Chiavenato menciona lo siguiente:

Chiavenato (2007) Afirma:

Las políticas de RRHH se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. (p. 26)

En estricto sentido una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos que tiene la organización respecto a las políticas siguientes:

“Políticas de integración de recursos humanos.

Políticas de organización de recursos humanos.

Políticas de retención de los recursos humanos.

Políticas de desarrollo de los recursos humanos.

Políticas de auditoría de los recursos humanos” (Strucplan consultora, 2000, párr. 3)

2.1.9 Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión - maneras de hacer las cosas -, también tienen políticas. Sin embargo:

- Rara vez estas políticas están claramente definidas
- Generalmente no son comunicadas, ni entendidas por los integrantes de la empresa
- Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa
- No siempre se desprenden de ellas objetivos claros
- En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los

cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Normalmente en las empresas hoy en día el elaborar políticas rígidas en muchas ocasiones no se cuenta con un canal de comunicación efectiva para darlas a conocer a los colaboradores o no están las personas idóneas para que manejen este tipo de actividades, es por ello que se generan diversos problemas o inconformidades que afectan directamente el desarrollo de la empresa y la prestación de sus servicios, situación actual que está viviendo la empresa de estudio, Es por eso que los nuevos lineamientos implementados por la misma han generados en el personal diversas reacciones como ser desmotivación y perdida de compromiso institucional, rotación de personal entre otras.

Strucplan consultora (2000) Afirma: ¿Quién no ha escuchado la frase? : “La empresa debe mejorar su rentabilidad”; ¿Es ésta una política? No, aún no, le falta un elemento clave: “el compromiso”. (párr. 3) “La empresa mejorará continuamente su rentabilidad”. Ahora sí es una política, contiene el compromiso de mejorar la rentabilidad, la palabra que define el compromiso es: “mejorará”.

Es posible ampliarla:

“La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.”

No parece tan difícil. En efecto, definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con

un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: **el agotamiento y el desastre**. (Strucplan consultora, 2000, párr. 3)

2.1.10 Términos para Definir una Política

Estos términos suelen generar confusión porque no hay un criterio unificado sobre su significado y uso, pero en el momento de definir, establecer e implementar las políticas de la empresa, los conceptos asociados a estos términos son de gran utilidad. Para entender un poco más sobre los términos para definir políticas de una política mostramos la siguiente figura.

Términos para Definir una Política



Figura 1. Términos para definir una política

Fuente: (Strucplan consultora, 2000, párr. 3)

La definición de la misión ayuda a clarificar las posiciones y creencias de los integrantes de la dirección de la empresa y a unificar criterios básicos. No es estrictamente necesario definirla para arribar a las políticas, especialmente en el caso de un único director o dueño, pero

siempre es recomendable hacerlo, sobre todo para transmitir al personal los valores que constituyen la base de la cultura de la empresa. (Strucplan consultora, 2000, párr. 3)

La visión es imprescindible, sobre ella se construyen las políticas de la empresa. Ejemplos de visión son: si la empresa es mediana, ¿seguirá siendo mediana o la dirección quiere construir una gran empresa?, si la empresa es líder en su país, ¿se plantea extender su liderazgo al continente o al mundo? Quizás la empresa nunca podrá realizar su visión, pero trabajará siempre en pos de ella. Si la política es el faro, la visión es la estrella. (Strucplan consultora, 2000, párr. 3)

La importancia de los objetivos es fundamental en la empresa debido a que estos nos llevan a cumplir con las metas establecidas. Estos definen los logros cuantitativos y medibles que llevarán al cumplimiento de la política. ¿Y las metas? : Cuando el cumplimiento del objetivo implica el cumplimiento de diferentes etapas o actividades, simultáneas o no, es posible hablar de “metas”. También deben ser cuantitativas y medibles.

Así, por ejemplo, si un objetivo para el 2003 es “Aumentar las ventas un 5%”, pueden establecerse metas trimestrales que acumuladas conforman el objetivos del 5%. (Strucplan consultora, 2000, párr. 3)

2.1.11 ¿Cómo cumplir las políticas?

CIHMAS da a conocer cómo hacer para cumplir con las políticas en la empresa y la importancia de elaborarlas correctamente y refiere lo siguiente: “Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas “cumplibles”. Para ello, al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas” (CIHMAS, 2015, párr. 7)

El análisis interno incluirá:

- La cultura de la empresa
- Los recursos disponibles
- Otras debilidades y fortalezas de la empresa

Y el externo:

- Las variables del entorno, tanto nacional como internacional
- Económico
- Sociales
- Tecnológicas
- Político-legales
- La competencia
- Otras amenazas y oportunidades. (CIHMAS, 2015, párr. 7)

La necesidad de este análisis se hace evidente si consideramos factores como, por ejemplo, el tipo de cambio o las barreras arancelarias. La incidencia de estos factores sobre el éxito de políticas que apunten a la importación, exportación o sustitución de importaciones es por todos conocida. El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas.

Los objetivos indican las acciones concretas que deben realizarse exitosamente para dar por cumplidas las políticas, luego deben ser cuantitativos y medibles. Al igual que en el caso de las políticas, al definirlos, es necesario considerar si están afectados por factores internos y externos y en qué grado. Así mismo es importante mencionar que hay aspectos fundamentales al

emergentes de las decisiones tomadas. Cuando no se cumplen los objetivos y metas es necesario incorporar actividades de análisis de causa para encontrar la causa raíz del incumplimiento y, una vez determinada, eliminarla. (CIHMAS, 2015)

CIHMAS (2015) Afirma:

Es conveniente tener en cuenta que algunos autores llaman “estrategia de la empresa” al proceso que comienza con la definición de la misión y finaliza con el cumplimiento o no de los objetivos. Sin embargo no hay criterios unificados sobre el empleo de la palabra “estrategia”, tiene tantos significados como autores que escriben sobre ella.

2.1.12 Políticas de los recursos humanos.

Haciendo mención de las políticas de los recursos humanos, estas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional de la empresa. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Si bien es cierto, estas son pautas o guías que sirven para mejorar o resolver los problemas que surgen con frecuencia y hacen que cada subordinado solicite a sus supervisores soluciones a cualquier caso planteado.

“Las políticas de los recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales” (CIHMAS, 2015, párr. 7)

Las principales políticas de recursos humanos estas varían enormemente según la organización.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretendo en los aspectos siguientes:

- Políticas de provisión de recursos humanos
- Políticas de aplicación de recursos humanos
- Políticas de mantenimiento de recursos humanos
- Políticas de desarrollo de recursos humanos
- Políticas de control. (Gestiopolis, 2017, párr. 3)

2.1.13 Plan de acción de políticas.

Es importante hablar del plan de acción de políticas ya que es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones y este lleva los siguientes elementos:

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)

- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados). (Anónimo, 2017, párr. 3)

2.2 Teoría de sustento

2.2.1 Metodologías utilizadas

2.2.1.1 La motivación

En 1954 surge una de las teorías de la motivación de Maslow que se basa en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo: en su motivación interior, para actuar y el comportamiento de los seres humanos. (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

La existencia en esta teoría exige supervivencia de una satisfacción del individuo, característica es la premura, para garantizar subsistencia diferentes grados de la satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos, su principal o necesidades principalmente privación, la de organización, la Seguridad: Cuando en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo. o amenaza las cosas enfocándose la provocar incertidumbre Son de gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la o decisiones inseguridad x Necesidades Secundarias: o Necesidad de Estima: Al hombre, le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía. (Velasco Lince, Bautista Santos, & Sánchez Galván, 2012, p. 145)

En la teoría de atribución de Wiener (1986) se hace énfasis que: “Entre las múltiples aproximaciones teóricas que propone la psicología de la motivación, se encuentran las teorías cognitivas y destaca entre ellas la teoría de la atribución” (Herrera, 2009, p. 21). Además menciona que una de las consideraciones centrales que elabora esta propuesta se vincula a la capacidad que posee el ser humano de ser racional y consciente respecto a sus decisiones.

Evidentemente, para tomar decisiones apropiadas es necesario predecir y tener cierta opción de manejar, de modo efectivo, los acontecimientos futuros. Para lograrlo, las personas se orientan hacia la comprensión de sí mismas y del ambiente que las rodea y buscan conocer las causas probables de sus éxitos o fracasos. Al realizar este esfuerzo de modo constante y aproximarse paulatinamente a la comprensión de los acontecimientos personales y sociales, los individuos se adaptan activamente o se ajustan a su medio. (Herrera, 2009, p. 21)

Gestión del talento (2012) En el capítulo analizado se hace referencia a teoría de políticas con énfasis en la comunicación interna y se fundamenta en la motivación y la pirámide de necesidades de Maslow vista. Desde este punto de vista, enumero las prestaciones y políticas que ponen en marcha algunas empresas para motivar al personal. Cabe recalcar que el autor tomado como referencia en la misma es Abraham Maslow mismo mencionado en la teoría anterior.

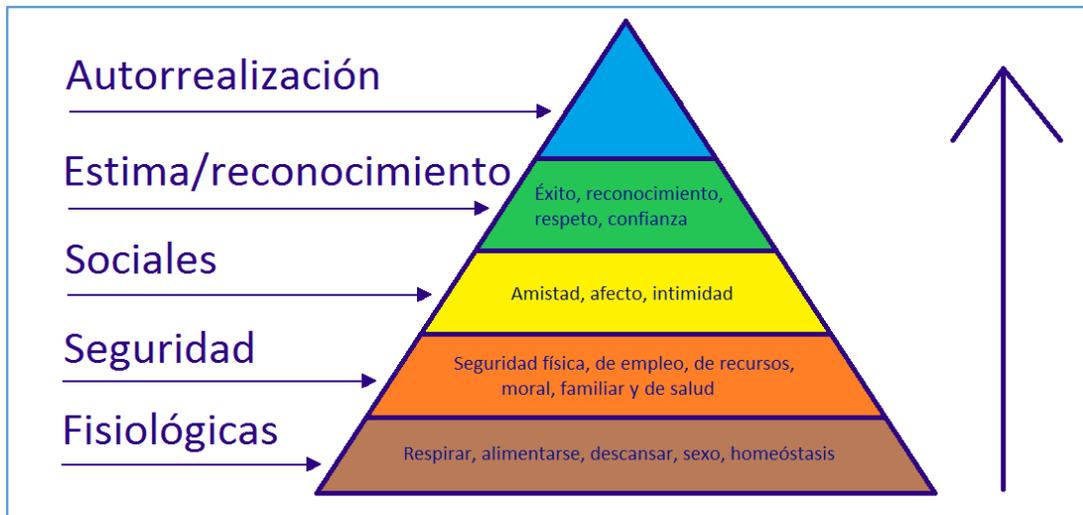


Figura 3. Pirámide de las necesidades de Maslow

Fuente: (Gestión del talento, 2012, párr. 3)

Por otra parte esta teoría pone gran énfasis en las expectativas de tener éxito en una actividad y en cuán valioso es el éxito para la persona (Wiegfield, 1994), por lo que puede observarse que esta propuesta se desarrolla básicamente alrededor de dos conceptos fuertemente relacionados: expectativa y valor. Uno de los principales gestores del desarrollo de esta teoría, el psicólogo Atkinson (1957), definió las expectativas como la anticipación que los individuos realizan acerca de cuán bueno o malo será el resultado de una conducta y también definió el valor en relación a cuán significativo es alcanzar o no una meta. (Herrera, 2009, p. 23)

Así mismo vale recalcar que otra de la temática que resalta dentro de esta teoría motivacional es la que hace referencia sobre las metas de logro, conocida como la teoría de la orientación a la meta o al cumplimiento de las mismas. “En la actualidad la teoría de las metas de logro tiene una gran vigencia ya que «constituye un cuerpo de conocimiento sustancial e informativo acerca de los procesos motivacionales en situaciones de logro» (Herrera, 2009, p. 23)

Por ultimo hacemos referencia a lo que respecta a motivación intrínseca y extrínseca ya que esta en las últimas 3 décadas se han desarrollado muchos estudios para conocer el significado de esta. De acuerdo a los múltiples hallazgos es posible señalar que Herrera (2009) indica:

Cuando una persona se encuentra intrínsecamente motivada, realiza una acción o tarea comprometiéndose en ella, disfrutando y manteniendo vivo el interés por la ejecución de la misma y sintiendo, de modo inherente a la propia actividad, gran satisfacción. Este tipo de motivación no es instrumental. Por el contrario, cuando se habla de motivación extrínseca, se alude a personas que se comportan de una u otra manera para lograr con ello un resultado deseable (premios, reconocimiento, evitar un castigo, etcétera). Este tipo de motivación conduce a las personas a realizar una tarea o actividad como instrumento para conseguir un fin.

2.2.1.2 Clima Laboral

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. (García Ramírez & Ibarra Velázquez, 2017, párr. 1)

Dentro de los 2 tipos de clima laboral o sistemas que se mencionan en la teoría se destaca el clima de tipo autoritario y clima participativo en donde el clima autoritario está caracterizado por la toma de decisiones de parte de la organización o dirección, y en el clima participativo

existe la confianza que la organización le da a los empleados en la empresa. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la **productividad empresarial**. Si eres capaz de conseguir una mayor productividad, con un buen clima laboral, tienes todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en tu empresa.

En la organización un buen clima laboral se reflejara en los objetivos generales establecidos, y un mal clima se determinara con ambientes de trabajo conflictivo, improductividad que generan bajo rendimiento. La calidad del **clima laboral** se encuentra íntimamente relacionado con el **manejo social** de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno. (Pyme.net, 2010, párr. 3)

2.2.2 Antecedentes de metodologías.

Esta teoría de la motivación surgió en 1954 por Abraham Maslow y se puede observar que está basada en las necesidades del comportamiento del ser humano. Como se menciona en el análisis desarrollado anteriormente esta se basa principalmente en las necesidades de las personas que parten del comportamiento humano para actuar en el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan,

pretendiendo explicar el liderazgo dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de Oficina de una gran empresa aseguradora y gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.. Es de aquí donde surge la necesidad de determinar los grandes tipos de clima organizacional ligado directamente al liderazgo de las empresas.(Ascencio, 2017, p. 3)

2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.

La motivación es un pilar fundamental dentro de las organizaciones, ya que si se cuenta con un personal motivado se logra el cumplimiento de los objetivos tanto personales como organizacionales, haciendo relación al tema de estudio podemos mencionar que el personal se encuentra desmotivado debido a que los nuevos lineamientos de la política implementada por la empresa han creado un impacto negativo en la mayoría del personal de la organización.

La motivación organizacional juega un rol importantísimo en una empresa que tiene contacto directo con sus clientes y más aún cuando estos son pacientes que no se encuentran en una óptima condición emocional al padecer de una dolencia cuando estos son atendidos, es por eso que el personal debe estar motivado y mostrar una actitud positiva a la hora de ejercer su trabajo y por ende la importancia de incluir esta teoría en la investigación.

El que el personal este motivado en la empresa es un tema de mucho interés en la misma, esto porque ellos son los que están en contacto directo con el cliente, y si existen diversos factores que los mantienen desmotivados esto repercutirá directamente en el desarrollo de la empresa,

Dentro de las desventajas que proporcionan medir la motivación en la empresa podemos encontrar en primer instancia el gasto que le genera a la empresa, empleados que deciden hacer las cosas por sí mismos, los incentivos proporcionados por la empresa generan muchas veces desmotivación, resta productividad laboral, menor rendimiento en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales entre otros.

Existen diferentes métodos que la empresa puede implementar para mantener motivado al personal en la empresa y dentro de las ventajas que le genera a la empresa el mantener sus colaboradores motivados se mencionan los siguientes: Mayor productividad, estabilidad laboral, creatividad en los empleados, empleados identificados con la empresa, mayor rentabilidad entre otros.

En esta investigación para medir el nivel representativo de motivación se desarrollara a través de cuestionarios y entrevistas que pueden desarrollarse a través de preguntas abiertas o cerradas que permitirán recopilar información de primera mano de los colaboradores involucrados directamente con la empresa.

El uso aplicado correctamente de las herramientas seleccionadas permitirá contar con la información confiable que permitirá desarrollar el análisis para cumplir con los objetivos plasmados en el planteamiento del problema de esta investigación. Esta teoría basada en las necesidades de la pirámide de Maslow contribuye directamente al tema de investigación.

En esta teoría de clima laboral igual que en la anterior se seleccionó una herramienta adecuada como ser la herramienta del grupo focal en lo cualitativo de la investigación con el objetivo de recopilar información que permita a la investigación el análisis y la interpretación de

la información obtenida. Igual que en la anterior herramienta aplicada, se espera contar con información con validez y confiable, la que permitirá dar respuesta a las preguntas y objetivos planteada en la misma.

Las ventajas que se generan con un buen clima laboral en la empresa es que se obtendrá una mayor productividad, un mejor escenario para el desarrollo del personal, satisfacción laboral y personal, evita el ausentismo laboral y personal más comprometido con la empresa entre otros.

Dentro de las desventajas de no contar con el clima laboral apropiado en la empresa es que la empresa corre el riesgo de ir al fracaso, falta de buenos de canales de comunicación, personal desmotivado y estancamiento en el desarrollo profesional.

2.4 Conceptualización

En esta sección de marco teórico se definen algunos términos importantes del tema central de estudio para ofrecer un mejor entendimiento de los temas analizados en la investigación.

Políticas

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización” (Gestiopolis, 2017, párr. 1)

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función

de estas. En ocasiones se confunde a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa; de tal manera que, mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles.

Reglas de políticas

Como se observa en las reglas, las personas que ejecutan la acción deben cumplirla tajantemente y al pie de la letra; son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica; comúnmente, su incumplimiento se sanciona. En cambio, las políticas determinan límites más amplios y permiten mayor iniciativa por parte de las personas que realicen la acción. En síntesis tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal de una empresa; su diferencia básica es que las políticas proporcionan libertad de reflexión y elección mientras que las reglas no dan margen de interpretación. (Gestiopolis, 2017, párr. 1)

Clima organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral. Sin embargo, hay pocos constructos ¹ en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el de clima.

La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir que, que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos; el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010, p. 35)

Desempeño laboral

El desempeño, entendido como "la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado" (Huerta y otros, 2004), responde también sin lugar a dudas a los nuevos requerimientos del mundo del trabajo.

Desde esta perspectiva, lo importante no es la posesión de determinados recursos, sino el uso que se haga de ellos. Bajo esta óptica, para evaluar el desempeño del profesional, deben tomarse en cuenta las condiciones reales en las que el mismo se desarrolla, en lugar del cumplimiento formal de una serie de objetivos de aprendizaje que en ocasiones no tienen relación con el contexto 25. Estos elementos resultan de gran importancia para el turismo a partir de que el mismo necesita que el desempeño de los profesionales responda al contexto en que tiene lugar y a las características propias del sector. (Hernández Díaz, 2008, p. 27)

Estrés Laboral

El estrés laboral está considerado por la Unión Europea como el segundo problema de salud más frecuente y es la causa mayor de ausentismo en el mundo desarrollado. Las alteraciones que provoca en todos los sistemas psico-orgánicos son la causa de múltiples trastornos y enfermedades. En varios de los países del primer mundo está contemplado como enfermedad profesional, lo que hasta hoy no sucede en nuestro país y por ese vacío legal se está

generando una nueva “industria del juicio”. Este vacío es una muestra más de la enfermedad social que padecemos quienes habitamos y trabajamos en el país. La mezcla de ignorancia y actitud complaciente de dirigentes políticos y gremiales y el aprovechamiento de ciertos pseudo empresarios para lograr mayores ganancias, usufructuando la lentitud, falta de compromiso y morosidad de la justicia, conspiran para impedir que este problema sea afrontado como corresponde a una sociedad madura y responsable. El estrés laboral además es una de las condiciones que aumentan la irritabilidad, el descreimiento, la agresividad y, en definitiva, el estrés psicosocial en que vivimos cotidianamente. (Cólica, 2010, p. 22)

Rendimiento laboral

Antes decíamos que la gran mayoría de las actividades que los profesionales de los Recursos Humanos llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores.

Pero, ¿qué se entiende por rendimiento laboral? Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización. (Jaén Díaz, 2009b, p. 15)

Los lineamientos organizacionales

Son las políticas generales que se siguen para emprender la acción administrativa. Los lineamientos deben formularse por escrito (manual de lineamientos), y se fijan de tal manera que sean congruentes con los planes de acción, con las áreas funcionales, dejando un margen para que el administrador individual las interprete. Una función importante de los administradores

consiste en interpretar los lineamientos para que las apliquen los empleados. (Rodríguez, 2012, p. 19)

Estructura organizacional

De acorde con el objeto y necesidades de funcionamiento de una organización es un requisito indispensable para que esta opere dentro de un rango de actuación que le permita generar productos y servicios acordes con los requerimientos de sus clientes. “Para ese efecto es conveniente que conozca los lineamientos organizacionales para diseñar, elaborar y mantener actualizada su estructura” (Soto Concha, 2009, p. 23).

2.5 Instrumentos utilizados

Los instrumentos seleccionados a utilizar en esta investigación que se expone a continuación se considera necesario para la recolección de datos mediante el enfoque de un análisis mixto. Estos instrumentos basados en las 2 metodologías estudiadas ayudaran a obtener los resultados esperados para dar respuesta a los objetivos planteados.

En primera instancia la metodología de la motivación de Abraham Maslow, nos permitirá orientarnos en la parte cuantitativa del enfoque mixto de la investigación, basado en las teorías de motivaciones más recientes el Motivational Drives Questionarie (MDQ) es la herramienta apropiada y de gran utilidad que se implementara ya que permite indagar cuales son las motivaciones de los colaboradores que participaran en este proceso en cuanto a la toma de decisiones, conocer que motiva a los colaboradores para ofrecer estímulos y que el desempeño

sea óptimo, y así mismo permitirá conocer cuales acciones a tomar para el desarrollo de planificar carrera profesional.

Es por eso se considera aplicar el cuestionario, herramienta aplicada para recopilar información de manera estructurada y general con la finalidad de procesar la información e interpretarla a través del análisis estadístico para lograr un equilibrio general en la empresa para obtener mejores resultados y un buen desarrollo organizacional en la misma y que permitirá conocer el grado de desmotivación en los empleados.

Complementando el enfoque mixto de la investigación, y en la parte cualitativa la teoría estudiada fue la de clima laboral, con esta se elaboró una guía de preguntas estructuradas para la ejecución grupo focal, dirigida al nivel de jefes administrativo y gerencia, esto para poder recolectar e interpretar información de la situación actual de la empresa. Se consideró el grupo focal como una herramienta adecuada en esta metodología, este será dirigido por los investigadores del tema que harán el rol de moderadores y plantearan las preguntas necesarias asociadas al clima laboral.

CAPITULO III METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta las 2 metodologías aplicadas la motivación laboral el clima organizacional.

Así mismo se determinó el tipo y nivel de investigación, descripción del ámbito, población, Técnicas e instrumentos y el plan de recolección y procesamiento de datos.

Las dos metodologías estudiadas se relacionan directamente al tema, la primera porque se enfocó en motivar a los colaboradores ya que actualmente sufren problemas de desmotivación y se aplicara un cuestionario MDQ con base en la motivación laboral para conocer el grado del mismo. En la segunda teoría se aplicó el grupo focal que permitirá interpretar y analizar la información recuperada basada en los efectos de la implementación de la política de recursos humanos de la empresa.

3.1 La motivación

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

Esta investigación está basada en un enfoque mixto ya que proporcionara datos cualitativos y cuantitativos por medio del cuestionario y un grupo focal como instrumentos aplicados en la investigación, esto para recopilar los resultados necesarios para cumplir con los objetivos propuestos en el estudio para la recolección de la información. Con este enfoque mixto se obtendrán datos estadísticos para el análisis cuantitativo y la interpretación y análisis de datos del grupo focal de los investigadores para el análisis cualitativo.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

La investigación se desarrolló en el Centro de Salud Integral ZOE, una clínica que presta servicios médicos en diversas especialidades ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa.

3.1.3 Población y muestra

Se determinó que la población objeto de estudio en la presente investigación está formada por todos los colaboradores que integran el recurso humano del Centro de salud Integral ZOE que está estructurado por 67 colaboradores que conforman la fuerza laboral de la empresa.

Con el fin de obtener los datos más fieles, se determinó aplicar un censo a toda la población de la empresa, por lo que NO se realizó ningún muestreo.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica utilizada para esta metodología de la investigación fue la encuesta utilizando como instrumento el cuestionario MDQ que está conformada por 10 preguntas cerradas y datos demográficos en donde se incluyeron los aspectos que sirvieron para identificar los factores o efectos que generan la desmotivación de los colaboradores de la empresa, así mismo para procesar la información e interpretarla a través del análisis estadístico.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

La gerencia de ZOE, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa colonia Alameda, autorizo el ingreso de los investigadores a la empresa para el desarrollo del cuestionario a los 18 días del mes de septiembre del año 2017 en horas de almuerzo. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en cada una de las áreas en la empresa a los colaboradores del nivel operario con el acompañamiento de un supervisor de la empresa.

3.2 Clima laboral

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Vale recalcar que la investigación cuenta con un enfoque mixto, y esta metodología del clima laboral se centró en la parte cualitativa del enfoque de la investigación en donde se pretende interpretar y analizar la información recabada al aplicar la herramienta de grupo focal utilizando como instrumento la guía de preguntas abiertas estructuradas.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

La investigación se desarrolló en el Centro de Salud Integral ZOE, una clínica que presta servicios médicos en diversas especialidades ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa.

3.2.3 Población

Se determinó que la población objeto de estudio en esta metodología está formada por todos los integrantes de la junta directiva de la empresa conformada por 8 miembros administrativos. (Dirección, administración y jefes de departamentos).

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica utilizada para esta metodología de la investigación fue el grupo focal utilizando la guía de preguntas abierta estructurada que está conformada de 6 preguntas en donde se incluyeron los aspectos que sirvieron para identificar los factores o efectos que genera el mal clima laboral por la implementación de nuevas políticas de recursos humanos.

Por razones de protección a la información por parte de la empresa no fue permitido que el equipo de investigación hiciera uso de equipo audiovisual durante el grupo focal, sin embargo se permitió una transcripción del mismo adjunta en este documento en el ANEXO 3.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

La recopilación de información obtenida será de la gerencia administrativa de ZOE y los puestos de confianza de la empresa, ya que son las personas idóneas que nos ampliarán acerca de la implementación del clima laboral que se genera actualmente con la implementación de las políticas de recursos humanos.

La gerencia de ZOE, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa colonia Alameda, autorizo el ingreso de los investigadores a la empresa para el desarrollo del grupo focal, este se ejecutó en la sala de conferencia de ZOE con la participación de los miembros de la junta directiva, a primera hora del día 19 de septiembre del año 2017 en donde los investigadores hicieron el papel de moderadores para obtener la información que será fundamental en la investigación.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica de la empresa

Zoe es una clínica de especialidades constituida como un programa de acción social de la Iglesia Cristiana Vida Abundante de Tegucigalpa, Honduras. Se prestan servicios médicos de calidad a costos accesibles a las mayorías. El Centro de Salud Integral Zoe, brinda servicios en diversas especialidades a personas de todos los niveles económicos, es la expresión de pacientes que acuden de varios departamentos del país. En su gran mayoría, los beneficiarios residen en barrios y colonias populosas de la capital y en otras zonas como Olancho, El Paraíso, Choluteca, Valle, Comayagua, Lempira, La Paz y Santa Bárbara. (Centro de Salud Integral ZOE, 2017, párr. 2)

Debido a la situación crítica de Honduras nace El Centro de Salud Integral ZOE es un programa de acción social de la Iglesia Cristiana Vida Abundante de Tegucigalpa, Honduras. Se ha constituido como un centro de especialidades cuyo fin es brindar atención médica de calidad al alcance del presupuesto de la mayoría de la población. Funciona como una clínica de bajo costo abierta al público en general. (Centro de Salud Integral ZOE, 2017, párr. 2)

4.1.2 Productos y servicios que ofrece

Zoe cuenta con atención en 13 distintas especialidades médicas tales como:

- Oftalmología
- Optometría
- Audiología
- Otorrinolaringología

- Medicina Interna
- Odontología
- Ortodoncia y Ortopedia Maxilofacial
- Dermatología,
- Ginecología
- Psicología
- Pediatría
- Medicina General
- Nutrición. . (Centro de Salud Integral ZOE, 2017, párr. 2)

Además cuenta con Laboratorio de Análisis Clínicos, Servicios Quirúrgicos de Ojos y de Otorrinolaringología (Oídos, Nariz y Garganta) y Tienda Óptica, donde pueden encontrar todo tipo de productos y accesorios para lentes:

- Lentes graduados
- Aros de diversidad de precios y marcas
- Lentes de contacto
- Líquido limpiador de lentes
- Lentes de sol
- Lentes para lectura
- Cordones para aros
- Aros especiales para niños.

4.1.3 Información relevante de la empresa

Visión

Somos una institución sin fines de lucro que ante las grandes necesidades en salud del pueblo hondureño, presta servicios médicos de calidad a costos accesibles, y que a través de un

personal capacitado, brinda una atención única, caracterizada por el trato digno, el respeto, la solidaridad y la compasión, en apoyo a la misión integral de la Iglesia Cristiana Vida Abundante.

Misión

Convertirnos en la mejor opción hospitalaria de la población hondureña, brindando medicina de alta calidad al alcance del presupuesto de las mayorías.

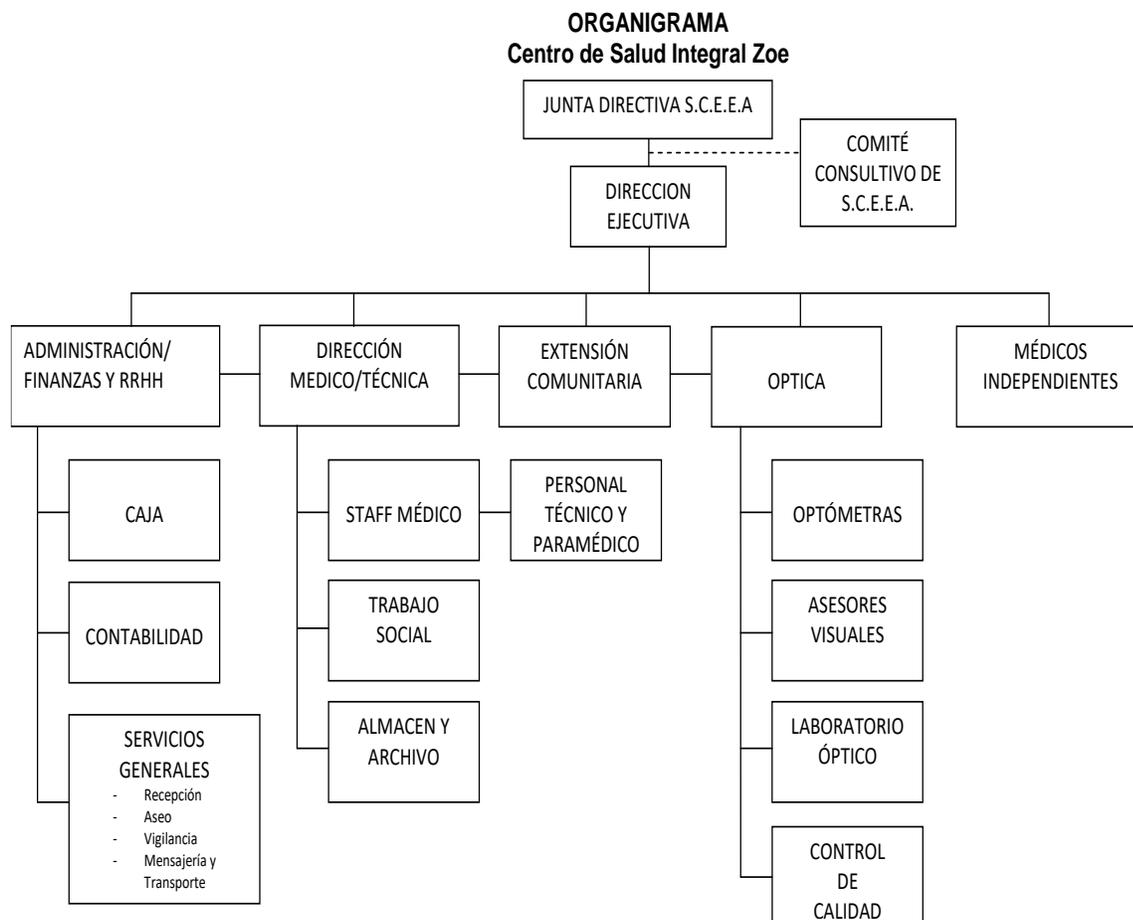


Figura 4. Organigrama del Centro de Salud Integral

Fuente: (Centro de Salud Integral ZOE, 2017, párr. 2)

4.2 Proceso actual

4.2.1 Descripción de los procesos.

El Centro de Salud Integral (ZOE) actualmente no cuenta con un proceso que se desarrolle para medir la motivación laboral del personal en relación con las políticas y lineamientos de la empresa, por lo tanto sus directivos no se enfocan en mantener en la empresa un clima laboral favorable.

4.2.2 Análisis de personal

Los colaboradores del Centro de Salud Integral ZOE conocen en su mayoría los servicios que presta la empresa y como se desarrollan cada uno de los mismos, sin embargo consideran que al momento de socializar nuevas actividades o políticas no son socializadas de manera correcta o dadas a conocer, es por eso que se genera un ambiente laboral no adecuado de trabajo en el que se refleja el descontento de cada uno de los colaboradores generando un mal clima laboral.

Al realizar la presente investigación y tener el contacto directo con cada una de los colaboradores de la empresa muestran y dan a conocer el descontento y el mal clima laboral que actualmente se vive en la empresa por la implementación de nuevas políticas de recursos humanos. Por ende ellos sugieren que la empresa debe preocuparse por mejorar el clima laboral ya que este impacta de manera negativa no solo en el personal, sino, que también repercutirá en los clientes debido que la mala calidad de atención al cliente se verá más por el descontento que presenta cada empleado lo cual llevara a bajar la rentabilidad de la empresa.

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

Debido a la importancia que tiene la empresa en mantener un clima laboral adecuado y por ende tener el personal motivado para que desarrolle sus operaciones de manera eficaz y eficiente es importante que se cuente con políticas de recursos humanos apropiadas que hagan que el personal se sienta motivado, identificado con la empresa, comprometido y leales a la misma y que esto les permita desarrollar de mejor manera cada una de sus actividades en sus puestos de trabajo.

Es por eso que ZOE debe de enfocarse en crear mejores condiciones de trabajo en cuanto a la mejora de su clima laboral y motivación del personal y es por ello que surge la necesidad de crear una propuesta de nuevas políticas estratégicas de recursos humanos que apoyen a la empresa a mejorar los efectos negativos que han causado la implementación de las políticas rígidas por la empresa y que estén arrojen mejores resultados en cuanto a motivación y mejor ambiente de trabajo y por ende tengan un mejor desempeño que genere mejores oportunidades a la empresa.

Esta investigación pretende dar a conocer a través del análisis de datos recopilado el clima laboral y la desmotivación con la que actualmente cuenta el personal de ZOE y así mismo dar a conocer la percepción de los efectos negativos que se han generado en los mismos con la implementación de políticas rígidas por parte de la empresa a los colaboradores.

4.3.2 Aplicación

La investigación se basó principalmente en contribuir al incremento del rendimiento del desempeño de los colaboradores de ZOE para la mejora del clima laboral y disminuir el impacto que ha provocado la implementación de las nuevas políticas de recursos humanos por lo que se aplicó y diseño un cuestionario MDQ, para medir la motivación del personal operativo, y un grupo focal para medir el clima laboral en la empresa se elaboró una propuesta de plan de mejora de las políticas de recursos humanos para que contribuya a mejorar el clima laboral y la motivación de los colaboradores para que tengan un mejor desempeño.

4.3.3 Resultados

Al aplicar los instrumentos diseñados en la investigación fueron fundamentales para conocer los resultados de las diversas opiniones respecto a la motivación y el clima laboral en la empresa debido a la implementación de nuevas políticas de recursos humanos. Por lo que se busca mejorar los factores mencionados anteriormente con la propuesta para mejorar la situación actual en la empresa.

4.4 Análisis de resultados

Pregunta No. 1 Datos demográficos

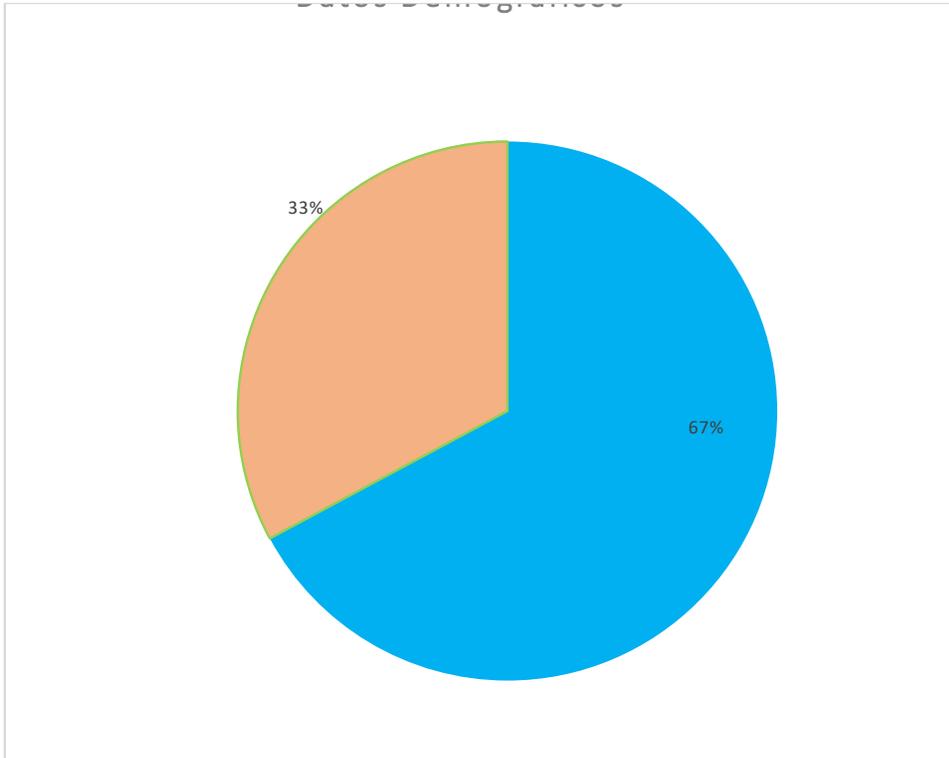


Gráfico 1. Datos demográficos

En el gráfico anterior se puede observar que el 67% de los empleados de ZOE son mujeres y el 33% lo representan los hombres, por tanto se puede notar que predomina más el sexo femenino en la empresa.

Pregunta No. 2 ¿cuál es su nivel educativo?

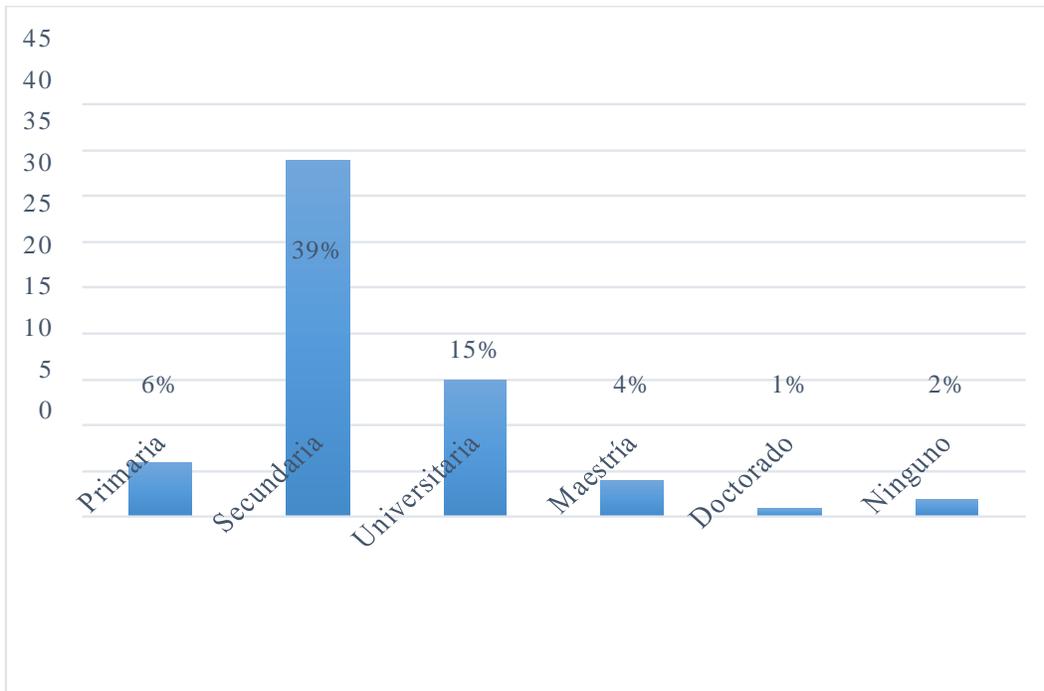


Gráfico 2. Nivel educativo

La gráfica 2 representa el nivel educativo de los empleados en ZOE en donde se puede observar que el 39 % del personal cuenta con un nivel de educación media en donde se puede enumerar a técnicos de las diferentes áreas, enfermeras. Un 15% de nivel universitario, 4% maestría y un 1% de doctorado ya que la empresa cuenta con doctores reconocidos especializados en las diferentes áreas que se desenvuelven y la minoría del personal que refleja un nivel de primaria o ninguno.

Pregunta No. 3 ¿En cuál departamento de la institución labora?

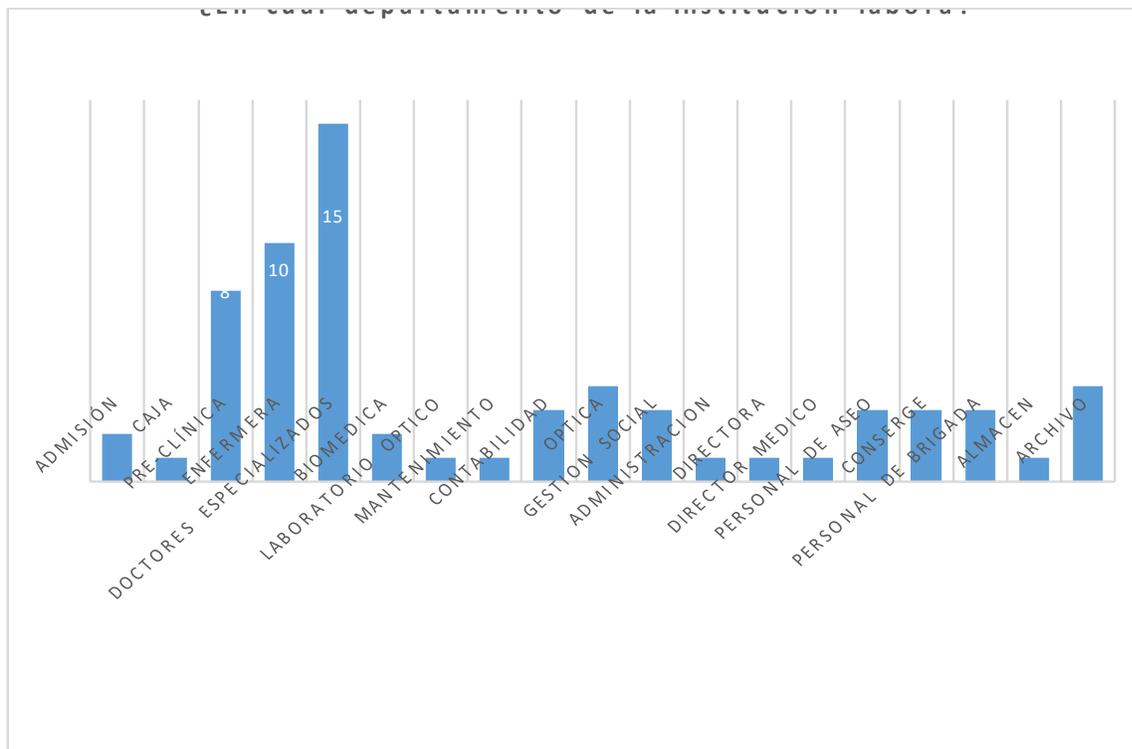


Gráfico 3. Departamento de la institución que labora

La mayor parte de los colaboradores en ZOE laboran en el área de doctores especializados en oftalmología y otras áreas la cual se refleja con un 15%, otra de las áreas con más colaboradores es el área de enfermería con el 10%, seguido de preclínica con 8% y las otras áreas como se puede observar en el grafico en porcentajes menores.

Pregunta No.4. Se siente satisfecho con las labores que desempeña en su departamento

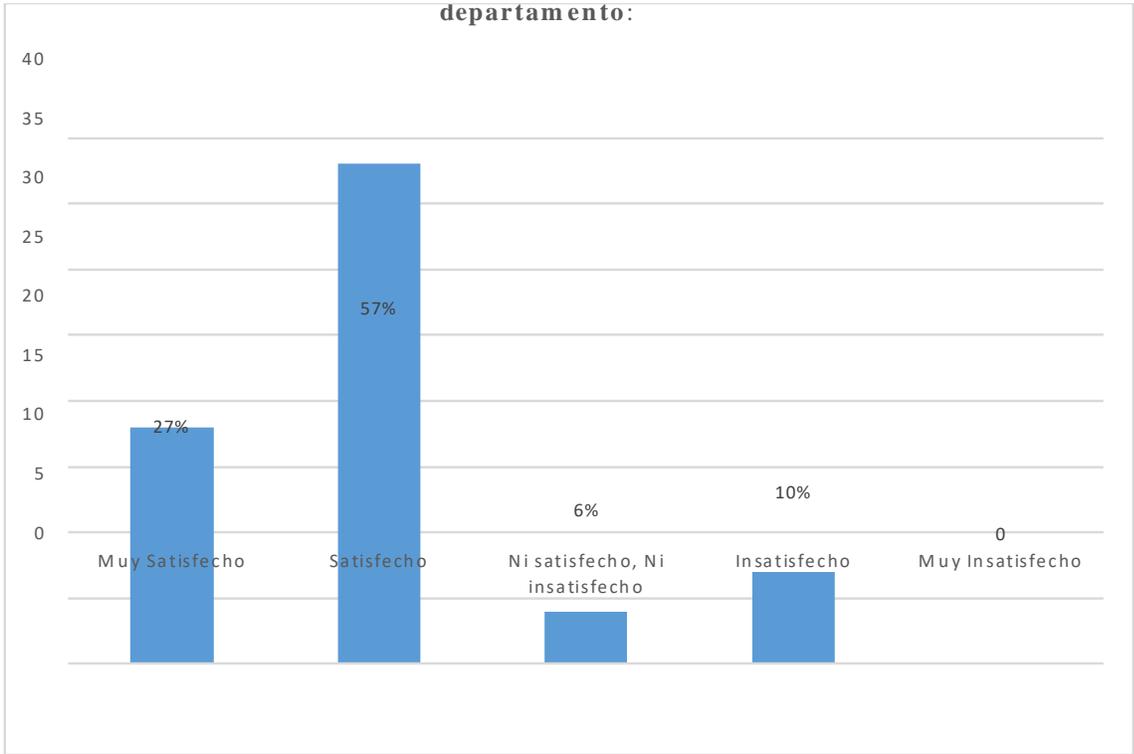


Gráfico 4. Se siente satisfecho con las labores que desempeña en su departamento

Con la pregunta de que como se sentían con la labor que realizan, el 57% o sea 38 empleados mostraron estar satisfechos con su labor, el 27% se muestra muy satisfecho que corresponden a 18 empleados, y se puede ver que solo un 10% de la empresa se siente

insatisfecho y el 6% ni satisfecho ni insatisfecho, lo que quiere decir que la mayoría del personal se siente bien desempeñando sus labores en la empresa.

Pregunta No. 5 Considera usted que su comunicación con las autoridades de dirección son:

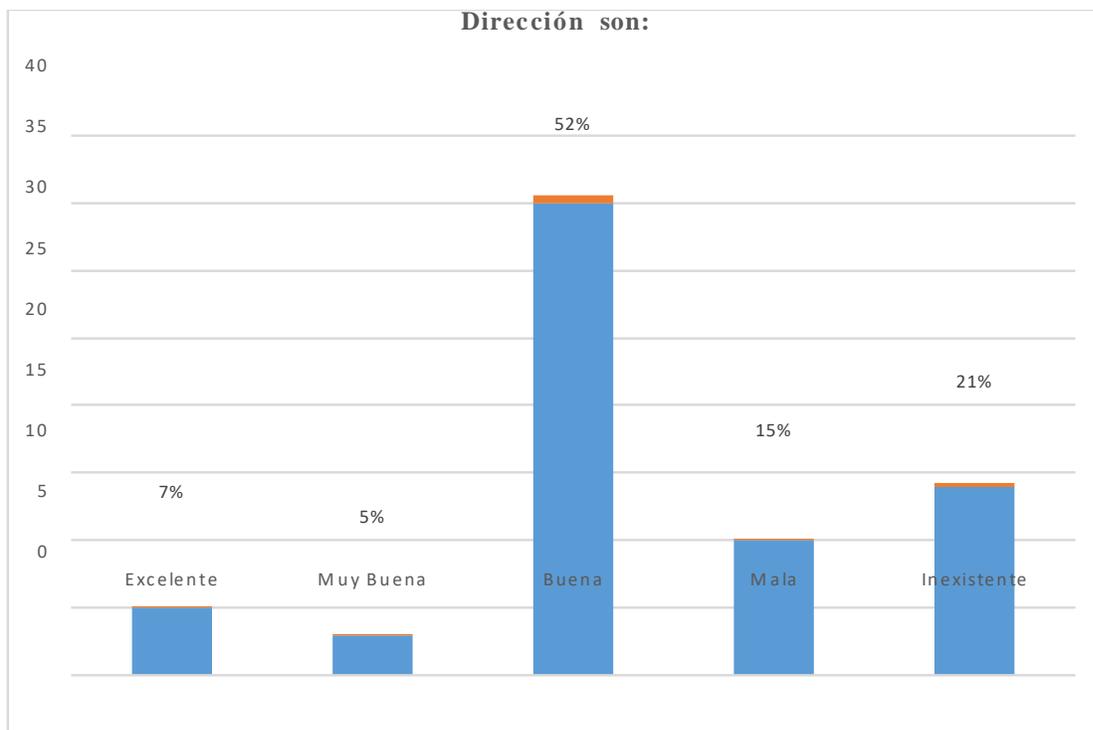


Gráfico 5. Comunicación con las autoridades de dirección.

Se puede observar en la gráfica anterior que en relación a la comunicación con la dirección de parte de los empleados el 52% menciona que es buena, lo que hace ver que es la mayoría de los colaboradores que tienen esa percepción, seguido por el 21% que asegura que no hay comunicación, un 15% que asegura que hay mala comunicación y un 5% asegura que es buena y solo una minoría de 7% la consideran excelente.

Pregunta 6. Usted como empleado recibe algún beneficio de su institución que lo motive a un mejor desempeño de sus labores:

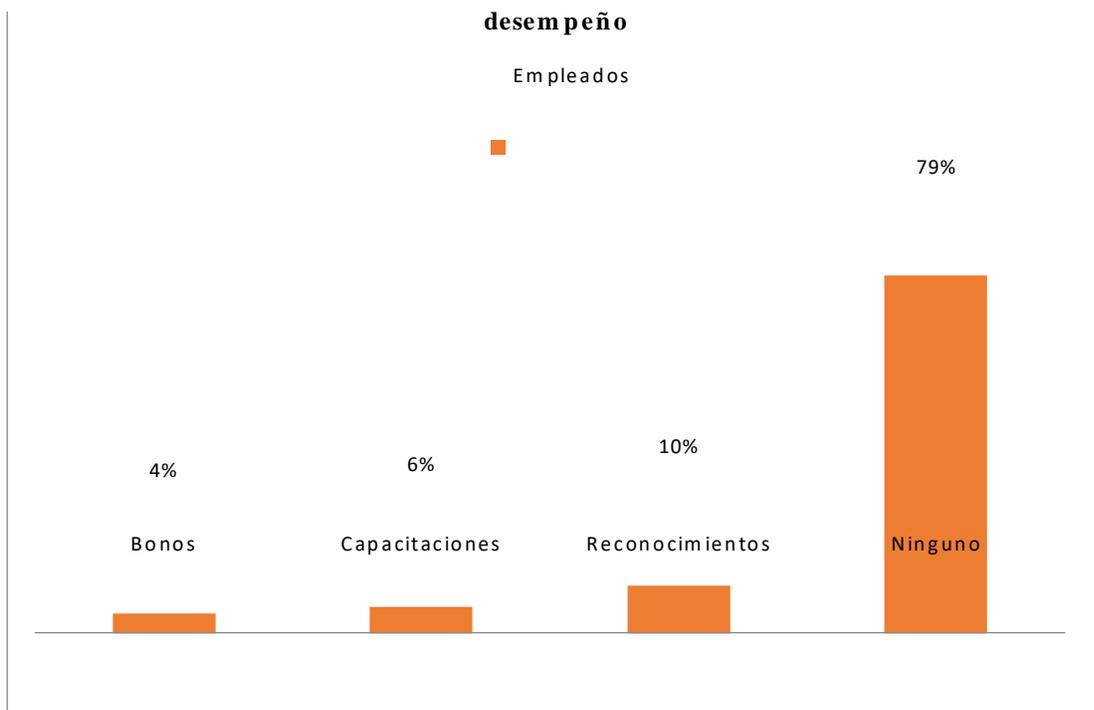


Gráfico 6. Beneficios de la institución que lo motive a un mejor desempeño

En su mayoría, 59 empleados que equivale a un 79% respondieron que no obtienen ningún beneficio por parte de la empresa que los motive a tener un mejor desempeño, un pequeño porcentaje de 4 y 10% que hacen referencia a bonos y reconocimientos y el 6% que manifiesta que las capacitaciones les genera algún beneficio.

Pregunta 7. De los siguientes aspectos cual considera usted muy importante para lograr un ambiente laboral favorable (Podía marcar más de uno)

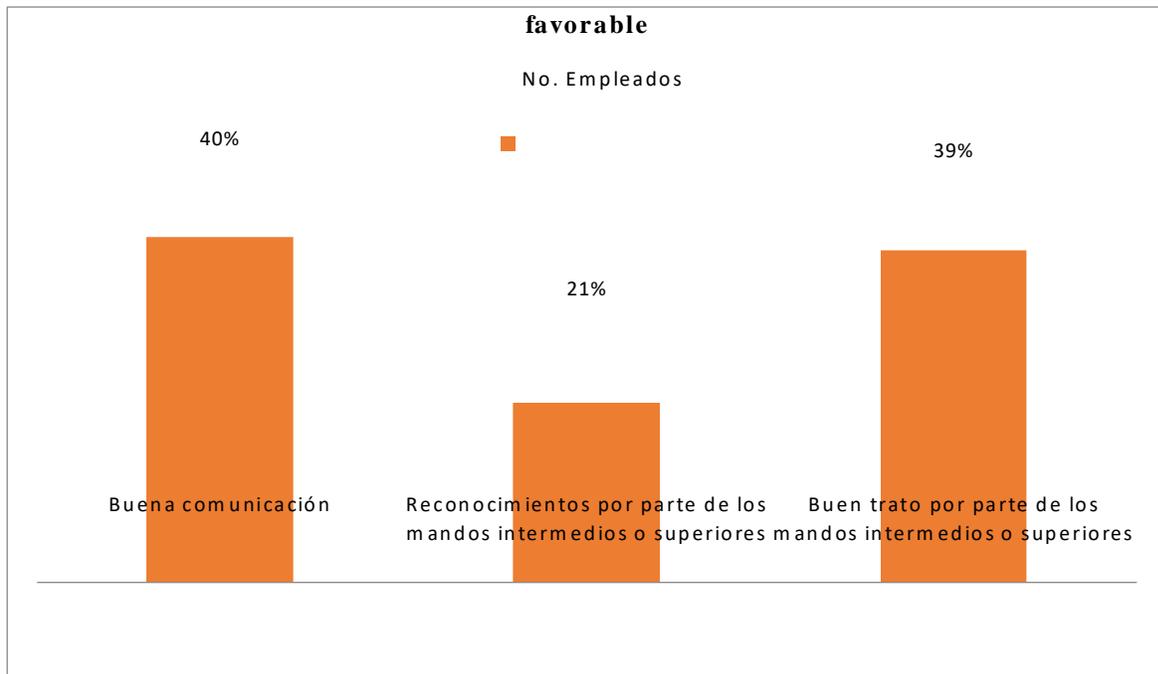


Gráfico 7. Aspectos importantes para lograr un mejor ambiente laboral favorable

Se puede observar en la gráfica 7, que el principal factor para lograr un mejor ambiente laboral es que debe haber una muy buena comunicación, este equivalente a un 40% seguido de un buen trato a los empleados por parte del alto mando que se puede ver reflejado en un 39% esto considerado por los colaboradores como factores principales para mantener un ambiente adecuado de trabajo en la empresa, y por último se puede observar un menor porcentaje del 21% que hace énfasis a los reconocimientos.

Pregunta 8. Como considera usted la labor del personal directivo en su rol de recursos humanos:

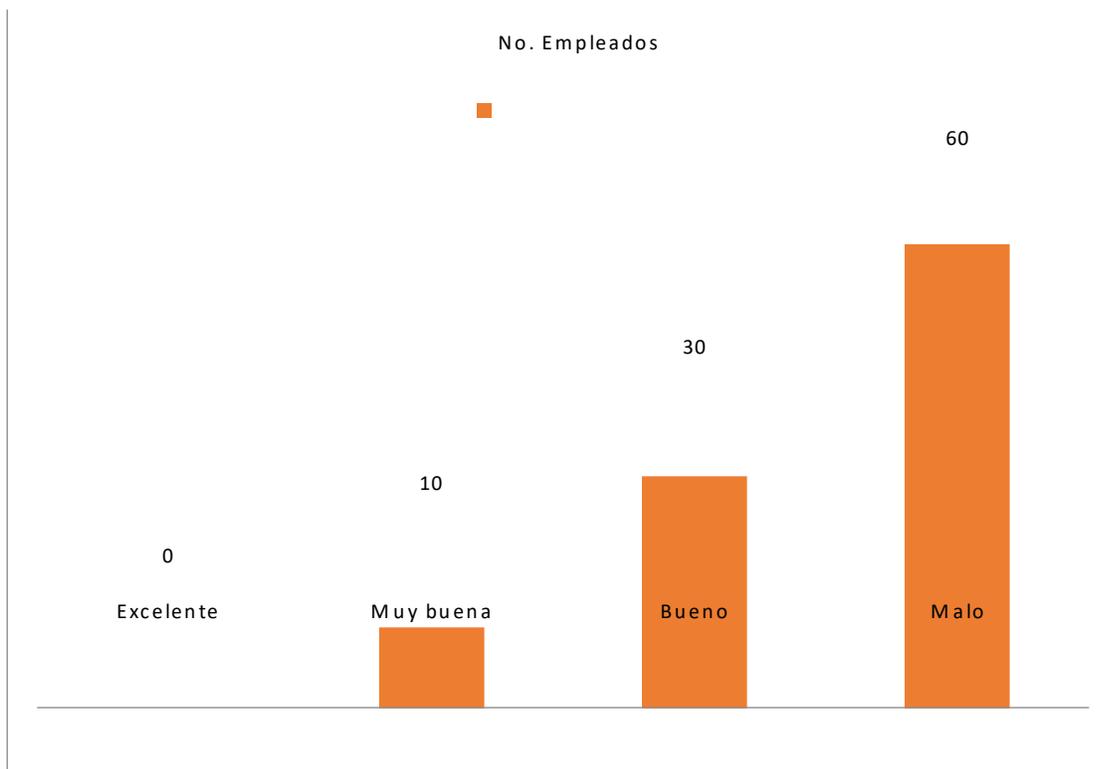


Gráfico 8. Labor del personal directivo en su rol de RR.HH

Un 60% de los colaboradores de ZOE consideran muy mala la labor de los directivos en su rol de recursos humanos si bien es cierto se puede observar que un total de 40 empleados concuerdan con ese aspecto, seguido de un 30 % que lo consideran bueno, y un 10% muy bueno. Y como se podrá observar ninguno considera excelente la labor de la dirección en su rol de recursos humanos.

Pregunta 9. Siente usted que ha cambiado el trato a su persona por parte de las autoridades.

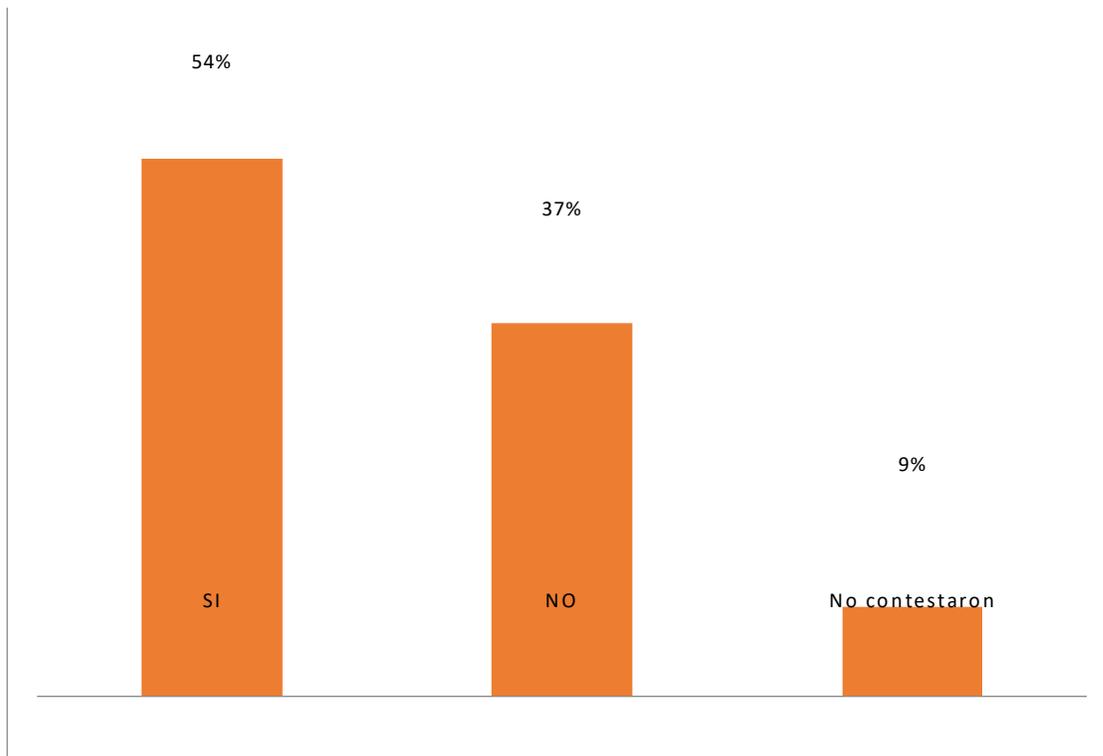


Gráfico 9. Trato al personal de parte de las autoridades

En cuanto al trato que recibe el personal de parte de las autoridades superiores el 54% manifiesta que si ha habido un cambio negativo con factores que contribuyen a un mal desempeño de los empleados y por ende un mal clima laboral, seguidamente un 37% que manifiesta que siente que no hay cambios. Y una minoría de 9% que no contestaron.

Pregunta 10. Si su respuesta anterior fue SI conteste esta pregunta. En que intervalo de tiempo ha sentido este cambio. Si fue NO, pase a la siguiente pregunta.

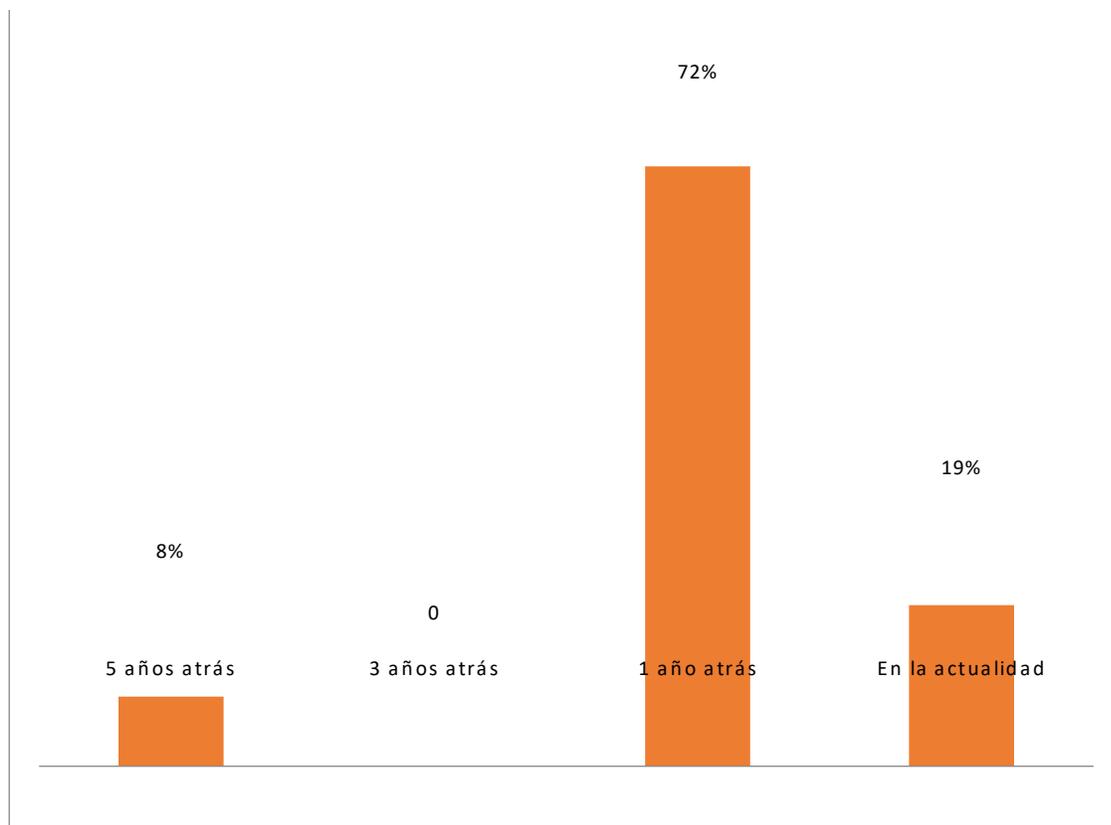


Gráfico 10. Intervalos de tiempos que el personal ha percibido cambios.

En relación a la pregunta 9 y haciendo el respectivo análisis de la pregunta 10, se puede observar que un 72% de los empleados mencionan que hace un año atrás es donde se han presentado cambios, un 19% que manifiesta que en la actualidad han surgido cambios no favorables hacia el colaborador, y un 5% que percibió cambios 5 años atrás.

**Pregunta 11. Cuáles son los factores que afectan el desempeño de sus labores:
Califique de 1 a 6 siendo 1 la calificación que menos le afecta y 6 la que más le afecta:**

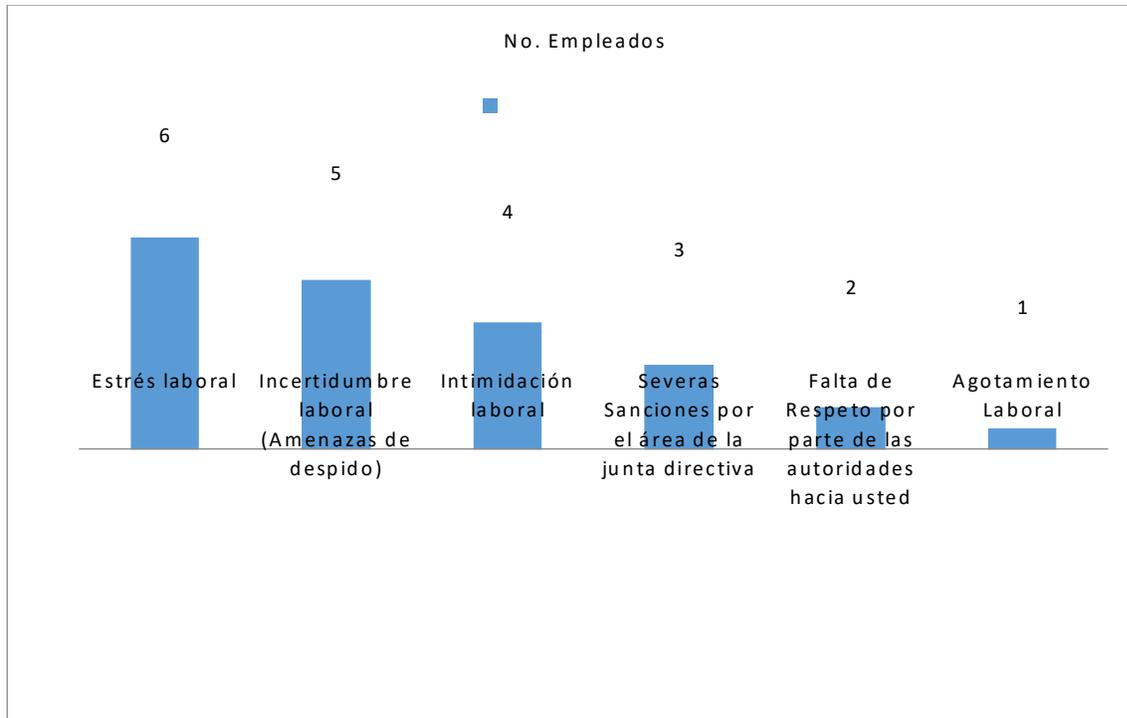


Gráfico 11. Factores que afectan el desempeño de labores.

El grafico anterior muestra los factores que afectan el desempeño de las labores y se muestran en una escala del 1 al 6 siendo el estrés laboral el factor que más afecta, y el agotamiento laboral que menos afecta, entre los otros factores que se pueden visualizar en la gráfica.

Análisis de grupo focal

A continuación se presentan el análisis del grupo focal realizado por los investigadores en referencia al tema de clima laboral, esto, para conocer las opiniones de la directiva de ZOE respecto a cómo está la situación actual en la empresa.

El personal administrativo de ZOE manifiesta que el clima laboral se encontraba en una condición óptima, y no conocían de la falta de motivación que arrojaban los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal operativo, también se adentró la discusión en el impacto que han tenido las nuevas políticas de recursos humanos las que al final consideraron un mal necesario para que ZOE trabaje con el 100% de efectividad, todo el grupo reacciono de manera positiva al resultado de que la comunicación en el área de trabajo, sin embargo se concluyó que siempre habrá puntos que mejorar para que los canales de comunicación entre el personal operativo y la administración sean más directos.

Referente a las nuevas políticas de recursos humanos, el gerente general de ZOE afirma que atacan un problema de control que se venía dando hace ya mucho tiempo en la que no había parámetros que seguir para lograr un empleado completamente eficiente, que brinde el mejor servicio al 100% de su capacidad, todo el grupo afirmo que como todo cambio siempre existirán discrepancias en sus inicios pero que a medida todos se adaptan a estos la organización adquiere mejoras que persiguen un bien común.

Por otra parte la directiva hace mención de una buena lista de cualidades positivas que cuenta el personal de ZOE para generar un clima laboral positivo entre las cuales destacaron la

amabilidad del personal que labora en la empresa, el esfuerzo que estos ponen día con día para lograr los resultados que hasta ahora ha tenido la empresa, y también el buen trato hacia los pacientes genera un buen trato entre el personal de la empresa.

Por unanimidad el punto más importante que se destacó fue, mejorar los canales de comunicación entre los directivos y el personal operativo, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó a nivel operativo en que resalta que esta podría mejorar y se concluyó que la buena comunicación es un pilar importante para afrontar el problema que es la falta de motivación en el personal. Así mismo La directiva tuvo una postura equitativa en la repartición de responsabilidades para lograr que las nuevas políticas de recursos humanos tengan un efecto positivo, se concluyó en esta interrogante que tanto el personal operativo como la directiva deben trabajar de la mano, logrando una comunicación fluida en donde cada uno exprese sus puntos a favor y sus puntos en contra para lograr un bien común y que el clima laboral de la organización mejore día con día siempre apegándose a los nuevos lineamientos propuestos.

Para finalizar este análisis de grupo focal el equipo directivo de ZOE señalo acciones puntuales como reuniones más frecuentes con el personal operativo, salidas de recreación con los colaboradores, y que las reuniones se realicen fuera de la empresa. Al ser consultados sobre la creación de un departamento de recursos humanos los directivos reaccionaron de forma positiva destacando que este brindaría un mayor control del personal operativo, generaría una mejor comunicación, buscaría mantener al personal satisfecho emocionalmente lo que impactaría de manera positiva en problema de desmotivación laboral que se afronta actualmente, y disminuirá el impacto negativo de los cambios en las políticas de recursos humanos ya que al contar con un

departamento integral de recursos humanos este tendría la labor de sensibilizar al personal operativa cada vez que sea necesario realizar cambios en las políticas de recursos humanos de la empresa.

4.5 Propuesta de mejora

4.5.1 Generalidades

La propuesta de mejora del clima organizacional se basa en un Programa flexible y personalizado conformado por varias etapas, que se realizan en forma ágil, dinámica y eficaz, para desarrollar las habilidades y comportamientos necesarios, que crean la Cultura de Servicio, permitiendo tener éxito y mejorar de manera eficiente el clima organizacional dentro de la institución.

4.5.2 Objetivos de la Propuesta

4.5.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de satisfacción y eficiencia laboral a través de estrategias, técnicas y herramientas que permitan fortalecer el clima organizacional en ZOE a partir del año 2018.

4.5.2.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer las competencias del talento humano mediante procesos de capacitación.
- Implementar programas de reconocimiento de metas
- Implementar un nuevo sistema de comunicación empresarial.
- Crear un sistema de Evaluación de Desempeño laboral.

- Promover el trabajo en equipo y liderazgo participativo para gerentes, Jefes de departamento y personal operativo.

4.5.3 Justificación de la Propuesta

En un mundo globalizado donde la competitividad institucional y las nuevas exigencias por parte de las personas son cambiantes, es necesaria la implementación de estrategias que ayuden a mantener y fortalecer el ambiente laboral para un mejor desempeño y atención de los colaboradores hacia el paciente tomando en cuenta la participación de todo el personal que labora para ZOE, sensibilizando su aceptación de las practicas que se están realizando y de las que se realizaran, inculcando en ellos y ellas un sentido de pertinencia en pro de la institución.

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

	Cronograma de la realización de actividades para el 2018											
ACTIVIDAD	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Fase 1												
Acercamiento, concientización y sensibilización a los colaboradores de ZOE	ETAPA 1											
Elaboración de cronograma de actividades propuestas del año												
Elaboración de anuncios informativos sobre los cambios a realizarse en el año.												
Elaboración de listado de todas las fechas importantes del año (ej. cumpleaños)												
FASE 2												
Programa de capacitación	ETAPA 2											
Capacitaciones "Taller de manejo de estrés laboral"												
Capacitación "Taller acerca el Éxito"												
Capacitación "Actitud positiva frente a las adversidades laborales"												
Programa de motivación	ETAPA 3											
Programa empleado del mes												
Programa reconocimiento años de servicio												
programas retiros motivacionales												
Programa de mejora de los canales de comunicación	ETAPA 4											
Programa de comunicación ascendente												
FASE 3												
Programa de evaluación de desempeños	ETAPA 5											
Implementación pruebas de desempeño												

Figura 5. Cronograma de aplicación “Activades 2018 ZOE”

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

Responsables de la evaluación:

El equipo ejecutivo y tres colaboradores del personal operativo de los siguientes departamentos enfermería, tienda óptica y técnicos auxiliares como canalizadores.

Equipo ejecutivo

Los gerentes jefes de departamentos y directores que conforman el equipo ejecutivo de ZOE serán responsables de implementar y velar porque se lleven a cabo las actividades propuesta por el equipo de investigación.

Personal operativo

Los tres miembros del personal operativo estarán involucrados directamente con las diferentes actividades a realizar durante el proceso de mejora, tomando el papel de un canal directo de trasmisión de información entre la gerencia y el personal operativo.

Tiempo

Dando inicio a partir del martes, 02 de enero al lunes 10 de diciembre del año 2018.

4.6.2.1 Indicadores de la Propuesta

- Mejor comunicación de forma horizontal y vertical.
- Mayor participación entre colaboradores
- Mayor compromiso entre todo el personal y la institución
- Mejor desempeño de los colaboradores
- Mejor planificación y organización
- Mayor rendimiento y eficiencia de los colaboradores
- Menos improvisación
- Menos ocio

4.6.2.2 Esquema de la propuesta

A continuación se da a conocer las tres fases que se desarrollaran en este proceso de implementación para mejorar el clima laboral en ZOE:

Fase 1, Antes (abarca los primeros dos meses del año) Etapa 1

Esta fase permite realizar acercamientos con el personal operativo y administrativo con el fin de concientizar y sensibilizar sobre los procesos de cambio organizacional y aceptación a la misma, identificando las oportunidades de participación que ayuden a mejorar el desempeño y ambiente laboral.

Fase 2, Durante (abarca los tres meses consecutivos a la fase anterior) Etapa 2, 3, 4

En esta se implementa las estrategias que fortalecen el talento humano a través de la capacitación del personal, reconocimiento laboral y mejora de los canales de comunicación, con el fin de fortalecer el trinomio colaborador, jefes y gerencia.

Fase 3, Después (abarca los últimos dos meses del año) Etapa 5

Esta tendrá que ver con el proceso de evaluación del desempeño, cumplimiento de metas, expectativas de la gerencia, satisfacción laboral, participación de los colaboradores y buenas prácticas.



Figura 6. Etapas propuestas de mejora del clima organizacional en el centro de salud integral ZOE.

4.6.2.3 Identificación de las oportunidades de mejora en el clima organizacional actual en el centro de salud integral ZOE.

Luego de realizar la investigación, las deficiencias que se pueden encontrar en el clima organizacional en ZOE son las siguientes:

- La mayoría de los empleados coincidieron con que las condiciones de trabajo no están en continua mejora.
- Muy pocos empleados conocen los programas de Motivación, Capacitación e Incentivos que tiene la Organización para ellos.
- Muy pocos empleados dijeron haber obtenido reconocimiento por el cumplimiento de metas y objetivos.
- La mayoría de empleados no tienen confianza en la Gerencia, debido al trato que se ha venido generando por las autoridades, a través de los cambios organizacionales.
- La mayoría de empleados no sienten garantía de Seguridad Laboral.
- La Gerencia desconocía las deficiencias del clima organizacional que enfrenta ZOE y desconocían la falta de motivación que este genera.
- No existen canales de comunicación adecuados entre los empleados y el personal directivo de ZOE.
- La Gerencia no cuenta con las competencias necesarias para realizar la labor de un departamento de recursos humanos
- La Gerencia no transmitió los cambios institucionales de la forma correcta al personal operativo de ZOE

4.7 Propuesta de mejora continúa

Para fortalecer el ambiente laboral en ZOE se propone llevar a cabo las siguientes actividades, ya que son las áreas que presentan más oportunidades de mejora, luego de realizar la encuesta a los empleados en el centro de salud integral ZOE.

- Acercamiento, concientización, y sensibilización a los colaboradores de ZOE.
- Programa de capacitación
- Programas de motivación
- Programa de mejora de los canales de comunicación
- Programa de evaluación de desempeños.

Desarrollo Fase 1

Tabla 1. Acercamiento, concientización, sensibilización a los colaboradores de ZOE.

Acercamiento, concientización, sensibilización a los colaboradores de ZOE	
Antecedentes	Con base en la investigación realizada, se observó que la mayoría de empleados considera que es de mucha importancia fortalecer la comunicación por parte de las autoridades, hacia el personal operativo, al momento de implementar cambios organizacionales.
Objetivos	Sensibilizar y concientizar a los colaboradores de ZOE de todos los cambios organizacionales que se desean implementar en el año, en pro de la institución.
Responsables	Gerente y Equipo Ejecutivo de ZOE, jefes de área
Propósito	Ofrecer información continuas para todos los empleados de ZOE
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar cronogramas de las actividades propuestas del año• Elaborar anuncios informativos sobres los cambios que se estarán generando en el año.• Elaborar un listado de todas las fechas importantes del año, (Cumpleaños Días festivos, Día mundial de salud.)

Recursos	Los recursos que se necesitan son: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador • Pantallas • Afiches informativos • Material de apoyo
Tiempo	Los primeros 2 meses del año del 2018
Beneficios	Lograr que el personal este informado, con certeza de lo que ocurrirá en los próximos meses, para disminuir la incertidumbre.

Desarrollo fase 2

Tabla 2 .Programa de capacitación

Programa de capacitación	
Antecedentes	Con base a la investigación realizada, se llegó a la conclusión que la mayoría de empleados están interesados en que ZOE implemente nuevos programas de capacitación, a su vez refuerce los que actualmente existen.
Objetivos	Proporcionar a todos los empleados de ZOE el entrenamiento necesario en cada área de acuerdo a su necesidad, con el objetivo que puedan desarrollar al máximo sus habilidades y conocimientos.
Responsables	Gerente y Equipo Ejecutivo de ZOE
Propósito	Ofrecer capacitaciones continuas para todos los empleados de ZOE
Descripción	Las capacitaciones propuestas están diseñadas para que todos los empleados de ZOE las puedan recibir.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones serán coordinadas por el equipo ejecutivo de ZOE. • Serán impartidas durante las horas laborales • Se harán en grupos para no afectar el trabajo
Actividades	Las capacitaciones propuestas Serán: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones propuestas para Jefaturas de área. Participación en el taller de manejo del estrés laboral • Capacitaciones propuestas para el personal operativo. Participación en la capacitación "el éxito" • Capacitación propuesta para el personal administrativo. capacitación sobre "actitud positiva frente a las adversidades laborales"
Recursos	Los recursos requeridos son: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador

	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Salones de Capacitación • Material de apoyo
Indicadores	<p>Reducción de quejas</p> <p>Mejoramiento de resultados de las Evaluaciones de Desempeño</p> <p>Disminución de errores</p>
Tiempo	El tiempo aproximado para desarrollar los programas de capacitación es de 3 meses, a partir del 1 de Marzo de 2018.
Beneficios	Contar con personal capacitado que ofrezca una atención calificada, para lograr mayor eficiencia en todas las áreas de la organización.

Tabla 3. Programa de Motivación

Programa de Motivación	
Antecedentes	Con base a la investigación realizada se concluyó que la mayoría de los empleados se encuentran desmotivado, por lo que se sugiere la implementación de programas que motiven e involucren a todo el personal.
Objetivos	Implementar programas de motivación para que los empleados de ZOE se sientan incentivados en el desarrollo de sus funciones.
Responsables	Gerente y Equipo Ejecutivo de ZOE
Propósito	Crear un ambiente institucional estable.
Descripción	La motivación laboral es una herramienta necesaria para incrementar el desempeño del empleado.
Actividades	<p>Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa empleado del mes (Anexo 4). • Programa reconocimiento por años de servicio (Anexo 5) • Retiros motivacionales (Anexo 6)
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Material y Equipo • Premios • Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas • Salón de retiros • Equipo de audio • Transporte • Alimentación
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor Grado de Participación de los empleado • Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Mejor ambiente laboral • Cumplimiento de Metas y Objetivos
Tiempo	El tiempo aproximado para desarrollar todas las capacitaciones propuestas será de 6 meses a partir del 1 de Junio de 2018.
Beneficios	Contar con personal Motivado ofrece mayor calidad de trabajo. Logrando con esto una satisfacción y eficiencia en todas las áreas de la organización, con la finalidad de afianzar el vínculo entre los puestos directivos y los operativos.

Tabla 4. Programa de mejora de los canales de comunicación

Programa de mejora de los canales de comunicación	
Antecedentes	.Con base al grupo focal realizado con la junta directiva de ZOE y la encuesta aplicada al personal operativo se logró identificar que existe un problema de comunicación dentro de la institución.
Objetivos	Implementar un sistema de comunicación efectiva entre directivos y personal operativo.
Responsables	Gerente y Equipo Ejecutivo de ZOE
Descripción	ZOE al no contar con un departamento integral de Recursos Humanos, no cuentan con canales de comunicación efectiva que transmitan la información de la gerencia hacia los puestos operativos, ya que cada gerente de área hace el papel de recursos humanos, la comunicación de ZOE debe ser multidireccional, es decir de arriba abajo, de abajo hacia arriba y transversal.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar de pizarras informativas en todos los departamentos. • Envíos de correos masivos de todas las actividades a realizar. • Crear un buzón de quejas y sugerencias. • Reuniones mensuales con todo el personal. • Impresión y entrega de las políticas internas de la institución a cada uno de los colaboradores. • Implementación de un departamento de recursos humanos que sea el enlace principal canal de comunicación entre el personal operativo y la Gerencia.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de oficina • Data show • Salón de capacitación • Salón de conferencias • Pizarras informativas • Buzón
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo

	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas y objetivos en menor tiempo • Menos quejas por parte de los clientes • Mejores relaciones laborales
Tiempo	A partir de Junio de 2018
Beneficios	Efectividad y resultados de la comunicación del centro de salud integral ZOE.

Desarrollo fase 3

Tabla 5. Programa de Evaluación de desempeños

Programa de Evaluación de desempeños	
Objetivos	Ejecutar las evaluaciones de desempeño y retroalimentación de manera optima que describa con exactitud las debilidades y fortalezas de cada colaborador, con el objetivo de realizar cambios y mejoras en cada puesto.
Responsables	Gerente y Equipo Ejecutivo de ZOE.
Descripción	El sistema de medición será aplicado a todas las áreas de la empresa, dicho sistema tendrá grados de medición completamente confiables que facilitaran los resultados de desempeño de cada colaborador, esta herramienta será analizada por el gerente y equipo ejecutivo.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Las evaluaciones serán practicadas por el jefe inmediato y estas deben ser firmadas por el empleado una vez este haya sido provisto con la debida retroalimentación acerca del resultado obtenido destacando las fortalezas y oportunidades con las que el colaborar cuenta en ese momento. • La retroalimentación debe ser dada al empleado en un tiempo máximo de una semana después de realizada la prueba y esta se dará en 10 a 15 minutos en una reunión privada con el jefe inmediato
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas y objetivos
Tiempo	Últimos dos meses año 2018

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los resultados de la investigación muestran debilidad en la comunicación institucional y toma de decisiones, lo cual hace que los procesos sean más largos y a su vez no tan efectivos, por lo cual el clima laboral ha cambiado paulatinamente.
- La investigación arroja que existen problemas en la institución como consecuencia de la aplicación de políticas rígidas de recursos humanos, situación que está creando incomodidad en la organización, ya que estas han generado desmotivación en los empleados, que han bajado su fidelidad laboral provocando que el personal operativo pierda naturalmente su poder de decisión, ya que todo está centralizado en la directiva.
- El estrés laboral, la incertidumbre y la desmotivación han venido a incrementar la insatisfacción del colaborador, ya que no existe un vínculo directo de respuestas a sus solicitudes.
- Con la información obtenida se encontraron las deficiencias y oportunidades de mejoras dentro de la institución, las cuales son expuestas en este documento, para que las personas indicadas puedan coordinar y buscar soluciones prácticas acordes a la problemática para lograr una mayor eficiencia.

5.2 Recomendaciones

- Crear el departamento de recursos humanos para que este lleve a cabo todas las gestiones comunicativas entre la Gerencia y los departamentos operativos de ZOE.
- Establecer políticas de recursos humanos flexibles, mediante la realización de reuniones continuas que involucren al personal operativo para que este contribuya a la aceptación de las mismas y que prevalezca un mejor clima laboral en la empresa.
- Implementar programas de comunicación multidireccional con la finalidad de que los Gerentes conozcan todas las necesidades e interrogantes del personal que tienen a cargo
- Realizar planes de motivación integral que involucren a todo el personal de la organización, para que estos impacten de manera positiva en el clima laboral de la institución.
- Se recomienda a la junta directiva de ZOE aplicar la propuesta de mejora continua planteada en este documento, y dar seguimiento a la misma para lograr reducir los impactos que han causado las políticas rígidas implementadas, ya que la propuesta servirá como guía para mejorar los efectos que estas han causado en el clima laboral de ZOE.

BIBLIOGRAFÍA

ARH. (2014). ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <https://ekarolinag.wordpress.com/2014/02/19/administracion-de-los-recursos-humanos/>

Ascencio, J. H. (2017). TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/23158966/TEORIA_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_DE_RENSIS_LIKERT

Chiang Vega, M. C., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, ESPAÑA: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11322772>

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (8.^a ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10747921>

CIHMAS. (2015). Políticas de la Empresa. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <http://www.cihmas.com.ar/politicas-de-la-empresa-para-que-sirven/>

Colica, P. R. (2010). *Estrés laboral y bournout: el síndrome de estrés de los call center* (1.^a ed.). Editorial Brujas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10390694&p00=estr%3A9s+laboral+bournout%3A+s%C3%ADndrome+estr%C3%A9s+call+center.&ppg=2>

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2.^a ed.). Mexico: Eco ediciones.

Dirección de empresas. (2017). Los Objetivos y Funciones de RRHH. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/22/los-objetivos-y-funciones-de-rrhh/>

Gan, F., & Triguine, J. (2012). *Clima laboral* (1.^a ed.). Mexico. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=11038437&p00=clima+laboral>

García Ramírez, M. G., & Ibarra Velázquez, L. A. (2017). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO*. Mexico. Recuperado a partir de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html

Gestión del talento. (2012). Comunicación interna y Maslow. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <https://talentosreunidos.com/2012/11/12/comunicacion-interna-y-maslow/>

Gestiopolis. (2017). Administración de los recursos humanos - GestioPolis. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-los-recursos-humanos/>

Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). España: Pearson Education. Recuperado a partir de http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/RRHH/Gesti%F3n%20de%20Recursos%20Humanos%20-%20Gomez%20-%205ta.PDF

Hernández Díaz, M. (2008). *Estrategia para el análisis del desempeño laboral de los jóvenes profesionales egresados de la UMCC ubicados en el sector turístico: una referencia necesaria al proceso de formación actual*. La Habana, CU: Editorial Universitaria.

Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10246548>

Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 14(1), 1-32.

Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada*. Peru: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=10741254&p00=teorias+motivacion&ppg=18>

Jaén Díaz, M. (2009a). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid, ES: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10522643>

Jaén Díaz, M. (2009b). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Madrid, ES: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10522643>

Más, J. L. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.

Mora Vanegas, C. (2007). Síndrome de Tomas en el trabajo. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <https://entorno-empresarial.com/sindrome-de-tomas-en-el-trabajo/>

Pereira, N., & Luisa, M. (2009). MOTIVACIÓN: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. *Educación*, 33(2). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=44012058010>

Pyme.net. (2010). ¿Qué es el clima laboral? Recuperado a partir de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

Ramirez, R., Abreu, J. ., & Baidi, M. . (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero.* Mexico. Recuperado a partir de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45281056/31_143-185_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504026792&Signature=XZywqGUNvWnCjo1XuBBRltcFUfY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf

Rodriguez, J. (2012). *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos* (4.^a ed.). Mexico: Cengage Learning Mexico.

Soto Concha, R. F. (2009). *Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica LTDA.* Santiago de Chile, CL: D - Universidad del Bío-Bío. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitcvirtualsp/docDetail.action?docID=10280533>

Strucplan consultora. (2000). Políticas de la empresa: Par que sirven. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <http://www.estrucplan.com.ar/secciones/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>

Telégrafo, E. (2016). El agotamiento profesional, un síndrome físico y emocional. *El Telégrafo*. Recuperado a partir de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/de7en7/35/el-agotamiento-profesional-un-sindrome-fisico-y-emocional>

Velasco Lince, E. M., Bautista Santos, H., & Sánchez Galván, F. (2012). La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitcvirtualsp/docDetail.action?docID=10577091>

Vive tu empresa. (2013). Los objetivos de Recursos Humanos. Recuperado 22 de agosto de 2017, a partir de <http://www.vivetuempresa.com/los-objetivos-de-recursos-humanos/>

Anexo 1

CUESTIONARIO

INTRUCCIONES:

Somos alumnos de la clase de Proyecto de graduación de la Universidad Tecnológica Centroamericana y a continuación solicitamos su colaboración con el siguiente cuestionario, conteste de la forma más veraz posible; Todas las respuestas son confidenciales.

1. Sexo: F_____ M_____

2. Nivel Educativo: Primaria _____Secundaria _____Universitaria____ Maestría_____

Doctorado _____Ninguno_____

3. En cual departamento de la institución labora: _____

4. Se siente satisfecho con las labores que desempeña en su departamento:

Muy Satisfecho_____ Satisfecho_____ Ni satisfecho, ni insatisfecho_____ Insatisfecho_____

Muy insatisfecho_____

5. Considera usted que su comunicación con las autoridades de dirección son:

Excelente_____ Muy Buena____ Buena _____ Mala _____ Inexistente_____

6. Usted como empleado recibe algún beneficio de su institución que lo motive a un mejor desempeño de sus labores:

Bonos___ Capacitaciones___ Reconocimientos ___ Ninguno _____

7. De los siguientes aspectos cual considera usted muy importante para lograr un ambiente laboral favorable.

Buena Comunicación _____ Reconocimiento de la institución a su trabajo__

Buen trato por parte de los mandos intermedios o superiores._____

8. Como considera usted la labor del personal directivo en su rol de recursos humanos:

Excelente_____ Muy Bueno _____ Bueno_____ Malo _____

9. Siente usted que ha cambiado el trato a su persona por parte de las autoridades.

Si ___No___

10. Si su respuesta anterior fue SI conteste esta pregunta. En que intervalo de tiempo ha sentido este cambio. Si fue NO, pase a la siguiente pregunta.

5 años atrás_____ 3 años atrás _____ 1 año atrás _____ En la actualidad _____

11. Cuáles son los factores que afectan el desempeño de sus labores: Califique de 1 a 6 siendo 1 la calificación que menos le afecta y 6 la que más le afecta:

Estrés Laboral _____ Agotamiento Laboral_____ Intimidación Laboral_____

Incertidumbre Laboral (Amenazas de despido) _____

Severas sanciones por parte de la directiva_____

Falta de respeto de las autoridades hacia su persona_____

Anexo 2

MODELO DE PREGUNTAS REALIZADAS DURANTE GRUPO FOCAL

INTRUCCIONES:

Somos alumnos de la clase de Proyecto de graduación de la Universidad Tecnológica Centroamericana y a continuación redactamos una serie de preguntas abiertas para ser ejecutadas en el presente grupo focal con el fin de encontrar resultados cualitativos sobre el impacto de las nuevas políticas de recursos humanos en el clima laboral de ZOE.

- Actualmente ¿Cuál es su opinión del clima laboral de ZOE basándose en los resultados obtenidos en el estudio realizado previamente al personal operativo?
- ¿Cuál es la razón de los cambios de los cambios que se han implementado con nuevas políticas de recursos humanos en la empresa?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas en el clima laboral de ZOE?
- ¿Cuáles son las principales oportunidades en que se debería trabajar para lograr un clima laboral ideal en la empresa?
- ¿Con los lineamientos que contienen las nuevas políticas de recursos humanos implementadas ¿Cuál considera que es el papel de las autoridades y cual el papel del personal operativo?

- ¿Qué acciones creen que debería implementar la empresa para mejorar el clima loaboral?
¿Considera que la creación de un departamento de recursos humanos podría ayudar en este proceso?

Anexo 3

TRANSCRIPCION GRUPO FOCAL

Martes 19 de Septiembre de 2017

Participantes:

Moderador 1: Soany Vanessa Flores

Moderador 2: Ricardo Jose Calix

Participante 1: Alex Flores (administrador general)

Participante 2: Celeste Sorto (directora ejecutiva)

Participante 3: Jorge Fernández (director médico)

Participante 4: Rene campos (gerente de mercadeo)

Participante 5: Jessica Rodríguez (jefa de brigada)

Participante 6: María Marta Fernández (jefa de gestión social)

Moderador 1: Buenos días como muchos ya conocen mi nombre es Soany Vanessa Flores, es un placer para nosotros estar aquí en este día para realizar un grupo focal para adentrarnos en el tema de discusión que será analizar el clima laboral de la empresa en contraste con las nuevas políticas de recursos humanos que se han implementado. Mi compañero y yo somos estudiantes de la clase de proyecto de graduación en UNITEC y toda la información aquí obtenida nos será de gran ayuda para realizar nuestro estudio

Moderador 2: Buenos días mi nombre es Ricardo Calix, como Soany ya les explico es un placer también para mi participar en este grupo focal como moderador y esperemos sea de mucho provecho tanto para nosotros como para todos los que estamos aquí presentes, Seria muy bueno que todos empezáramos presentándonos, cometemos de izquierda a derecha

Participante 1: Bueno mi nombre es Alex Flores cumpla con el puesto de administrador general de ZOE.

Participante 2: Yo me llamo Celeste Sorto y mi labor es la de directora ejecutiva de la empresa y es un placer estar aquí para ayudarles.

Participante 3: Mi nombre es Jorge Fernández y me desempeño como director médico, ha sido una gran experiencia laborar en la empresa desde hace ya varios años y un gusto ayudarles en su proyecto muchachos

Participante 4: Bueno mi nombre es Rene Campos y me desempeño como jefe de mercadeo y también es un placer estar aquí con ustedes.

Participante 5: Yo soy Jessica Rodríguez y mi labor es Jefe de brigada también es un gusto serles de ayuda.

Participante 6: Hola yo soy María Marta Fernández y mi puesto es el de Jefa de gestión social y bueno estamos a la orden para ayudarlos.

Moderador 2: Bien como primer punto a debatir tenemos los resultados de la encuesta que realizamos hace unas semanas sobre motivación laboral, la cual arrojo los siguientes resultados

En este punto los resultados de la encuesta fueron observados atentamente por los integrantes de la junta directiva previo a comenzar con las interrogantes.

M 1: Muy bien, con base a estos resultados quiero saber ¿Cuál es la opinión de ustedes como directivos acerca del clima laboral de ZOE?

P 6: En mi opinión personal no estaba al tanto de estos datos, es más hasta podría decirles que me sorprende por ejemplo el hecho de la desmotivación laboral que existe en las áreas operativas.

M2 Creo que todos o la mayoría de los aquí presentes no notan este factor que es desmotivación porque recuerden que por el tipo de servicios que presta ZOE el personal trata de siempre como dicen sonreír ante el público en este caso el paciente.

P4: Me llama la atención la gráfica de comunicación ya que arroja resultados de que la comunicación es buena, pero claro esa siempre podrá llegar a ser mejor.

P5: Bueno la comunicación creo que es buena no excelente pero me gusta el hecho que exista ese punto en que estamos que es buena,

M2: Volviendo a lo de la desmotivación, creen que las nuevas políticas de recursos humanos que se han implementado han influido en este punto

P1: Las políticas de recursos humanos recuerden que en toda empresa son necesarias para que las cosas avancen de la mejor manera, claro siempre se pueden mejorar de eso no hay duda pero es claro que al principio en todo cambio siempre habrán ciertas discrepancias.

M2: Ahora bien cual es la razón de los cambios que se han implementado con las nuevas políticas de recursos humanos en ZOE? y quisiera darle la palabra a M1 para que nos explique un poco más sobre la razón de la implementación de estas.

P1: Bien la razón es simple, nace del hecho que todo en la vida necesita parámetros para ser medido, si a un empleado no se le mide su desempeño se crea un problema de descontrol y su desempeño se mide más de acuerdo a precepción que ha resultados lo que es incorrecto ya que lo que para usted puede ser excelente para mi puede ser bueno o lo que para mi puede ser un buen desempeño para usted puede ser un desempeño insatisfactorio y así sucesivamente

P3: Yo creo que con las nuevas políticas se va a lograr saber quién está haciendo bien las cosas y quien no, lo que pasa que como se dijo antes a veces los cambios cuesta entenderlos pero cuando son para bien benefician a todo el mundo.

M1: Bien ahora vamos a hacer una dinámica cada uno me va a dar una fortaleza del clima laboral de ZOE quien quiere comenzar?

P2: Bueno yo diría que es la amabilidad del personal que labora acá, cada uno transmite es energía positiva con que trata a los pacientes al trato en general a las personas de las institución.

P4: El esfuerzo que ponen en sus labores lo que nos hace ver y como lo dice la encuesta que cada quien disfruta su labores en la empresa

P:5 El buen trato a los pacientes diría que es el pilar principal en el éxito de ZOE es un de las fortalezas del personal de la empresa

P:6 La puntualidad diría que es una de las fortalezas de la empresa, que cada quien sea responsable al venir acá día a día.

P3: Yo también me inclinaría por el buen trato de las personas que hay en el clima laboral de la empresa

P1: La responsabilidad que hay en cada uno de los colaboradores para mi es la principal virtud de ZOE desde los directivos, puestos intermedios y operativos esa es una fortaleza que siempre destaco de la empresa.

M2: Ahora como contraparte de la pregunta anterior siempre habrá oportunidades en el clima laboral de una organización, queremos saber ¿cuál es la más relevante según el punto de vista de cada uno de los que están presentes en este grupo?

P1: Creo que muchos vamos a opinar en base a lo que vimos en las encuestas donde se puede ver que hay que mejorar la comunicación, porque si bien esta no esta del todo mal siempre podría ser mejor, no se que piensan los demás.

P4: De acuerdo creo que esa seria la principal oportunidad a tomar en cuenta porque es algo bien importante saber como se siente el empleado y con una buena comunicación es como esto se logra.

M2: ¿Creen que haciendo reuniones mas frecuentes o compartiendo un poco mas con los empleados la comunicación mejore?

P2: pienso que si lo que hay que hacer es dar a conocer al empleado lo importante que es para la empresa y de esa manera se ataca lo que podría ocasionar un mal clima laboral que es lo que se quiere evitar.

M1: Ahora con las nuevas políticas implementadas ustedes como directiva ¿cuál creen que es su papel a desempeñar y cual opinan que será el papel del personal operativo?

P4: Pienso que debe ser 50 y 50 cada quien poniendo de su parte porque como se explico antes las políticas de recursos humanos son necesarias pero si creo que todos debemos trabajar de la mano para hacer que funcionen de la mejor manera.

P1: Hay que ser equitativos y no buscar generar controversia con ellas porque lo que todos buscamos es un bien común en todos los departamentos de la empresa así que tenemos que trabajar de la mano con todo el personal de ZOE para hacer que lo implementado funcione.

P6: es muy importante lo que dijo P1 hay que ser equitativos y también creo que este se deben buscar los mejores canales de comunicación para trasmitirlas porque según veo parte del problema es que las políticas no se lograron transmitir de la mejor manera es por eso que algunas personas aun siguen renuentes al cambio.

P5: Si lo que yo pienso es que el problema no son las políticas en si sino la forma que estas han sido transmitidas, si se logra mejorar la comunicación el personal lograra acatar mejor los cambios que se hagan en el futuro.

M2: Ya concluyendo, ¿Qué acciones creen que debería implementar la empresa para mejorar el clima laboral_

P4: Pienso que hay q tomarse un poco más de tiempo para crear ambiente de recreación entre los empleados, relaciones más amistosas entre el grupo de trabajo por ejemplo.

P5: Bueno yo realizo de vez en cuando salidas a comer con los muchachos que tengo en mi grupo de trabajo, y hacer estas cosas más recuentes no sería problema, más bien seria beneficio porque con esto se crea un ambiente de mas compañerismo entre el grupo.

M2: Ahora esta pregunta para usted P1, Considera que la creación de un departamento de recursos humanos beneficiaria este proceso?

P1: Bueno pienso que si ya que como dije antes entre mas control haya de los empleados las cosas se hacen de una mejor manera, y con un departamento encargado específicamente dedicado al recurso humano habría mejor comunicación entre las áreas de la empresa. También cuando se efectúan cambios como el que actualmente se lleva a cabo, este serviría de mediador y sensibilizaría la población renuente al cambio, en este preciso instante no sabría decir si es posible pero a mediano plazo pienso que si se podría ejecutar la idea de crear un departamento de recursos humanos

M2: Bien muchísimas gracias a todos por atender esta convocatoria a este grupo focal, todas sus opiniones van a ser de gran ayuda en la realización de nuestro proyecto y también las conclusiones que vamos a obtener creo que serán de beneficio para ZOE como instrucción.

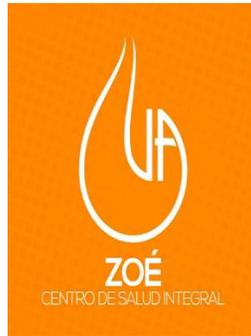
P1: De nada un gusto atenderles estamos a la orden

M1: Muchas gracias por el tiempo de cada uno.

P4: Estamos a la orden.

Anexo 4

Programa de motivación empleado del mes



El presente programa empleado del mes trata de motivar a los empleados a tener un mejor desempeño laboral e incentivar a quien lo logre, y de esta forma medir el desempeño laboral de cada uno de los empleados de la organización.

El método de medición utilizado es cuantitativo fijando parámetros que permitan mediciones objetivas de índole cuantitativa, es decir que se pueda expresar de manera matemática precisa la puntuación de cada empleado en sus labores del mes

Este programa evalúa los siguientes factores:

- Productividad. (30%)
- Atención y servicio al cliente (40%)
- Puntualidad (30%)
- Comentarios positivos de los clientes (10% extra por cada observación positiva, y 10% menos por cada observación negativa).

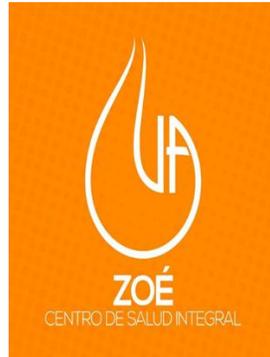
El reconocimiento que la empresa otorgara será la publicación de la foto del empleado, con su nombre completo y puesto de trabajo, con la leyenda “Gracias por tu esfuerzo y dedicación tu eres el empleado del mes”, además una cena familiar el primer fin de semana después de su reconocimiento.

La decisión y evaluación de resultados sobre el ganador mensual del programa empleado del mes se llevara a cabo por el administrador general de la empresa y los jefes inmediatos de cada área, dicha evaluación se realizara entre los días 24 y 28 de cada mes teniendo el resultado el día 30, para que el día 1 del mes la fotografía pueda ser publicada en la recepción de ZOE.

El ganador de este reconocimiento será el empleado que obtenga la puntuación mas alta, en casa de existir 2 o más empleados con la misma puntuación, en la última reunión de la junta directiva entre el 24 y el 28 de cada mes se tomara la decisión sobre quien es el ganador del programa de motivación empleado del mes.

Anexo 5

Programa de motivación reconocimiento años de servicio



El presente programa trata de motivar a los empleados reconociendo los años de servicio brindados a la empresa y de esta forma hacer saber al empleado lo importante que es para la organización.

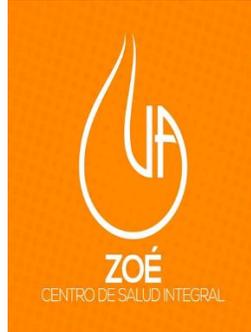
Su método de medición es cuantitativo, comenzando el primer día que un empleado inicia sus labores en la organización hasta haber cumplido un años exacto laborando para la misma.

La entrega del reconocimiento se hace efectiva por la mañana el mismo día que el empleado ha un cumplido un año exacto de laborar en la empresa, en caso de este ser día feriado el reconocimiento se entregara el siguiente día hábil. El reconocimiento que se entregara será una canasta de dulces con la leyenda “Gracias por un años más de éxito en ZOE” presentado directamente por el administrador en turno en una reunión corta con el empleado donde se resaltarán anécdotas del año de trabajo que ha concluido exitosamente.

Este programa tiene un alcance motivacional en todos los niveles de la empresa y también alcanza los empleados nuevos como veteranos ya que los nuevos empleados ven a los veteranos ser apreciados por la institución reconociendo su fidelidad, este acto crea un sentido de valor hacia la empresa en el sentido de querer permanecer en esta.

Anexo 6

Retiros motivacionales ZOE



Los retiros motivacionales buscan trasladar al empleado fuera de los límites laborales, creando momentos de convivencia social y espiritual entre los integrantes de los diferentes departamentos de la institución.

Este programa de motivación no tiene métricas de medición ya que es un tiempo que la empresa destina para todos los empleados en una fecha determinada con anticipación.

Los retiros motivacionales se realizarán 2 veces al año en los meses de junio y diciembre, estos tendrán una duración de 48 horas y se realizarán un fin de semana de junio y un fin de semana de diciembre, los gastos de los mismos serán cubiertos completamente por la empresa y todos los departamentos participarán en las actividades.

Las actividades a realizarse durante el retiro serán presentadas con dos semanas de anticipación por cada uno de los departamentos de la empresa, siendo el jefe de área el encargado de discutir con su equipo de trabajo la actividad a presentarse. La administración recibirá estas actividades que pueden ser juegos tanto físicos como mentales para su correcta aprobación.

