



TECNOLOGICO SUPERIOR
“CORDILLERA”

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS -
PERSONAL**

PLAN DE MOTIVACION PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL
DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LOS SISTEMAS MEDICOS DE LA
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

QUITO 2016

Proyecto previo a la obtención del título de tecnólogo en Administración de
Recursos Humanos - Personal

Autor: David Fabricio Lara Pozo

Tutor: Dr. Edgar Fuel

Tutor: Dr. Ramiro Toro

Quito, 2016

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

David Fabricio Lara Pozo

C.I:

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo David Fabricio Lara Pozo portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. DAVID FABRICIO LARA POZO de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: “La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: PLAN DE MOTIVACION PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LOS SISTEMAS MEDICOS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA:

NOMBRE: David Fabricio Lara Pozo

CEDULA: 1712386075

Quito, a los

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida, que no pensé llegar por múltiples obstáculos que se me presentaron en el camino, le agradezco a Él por darme la fuerza y energía necesaria para seguir luchando en la vida.

Agradezco a mis padres por apoyarme siempre y darme su apoyo verdadero mano y amistad única que sólo unos padres saben brindar

Agradezco a mis compañeros de los Sistemas Médicos de la USFQ por colaborarme con la información requerida para la realización de mi estudio de investigación, con su simpatía y amabilidad a pesar que la carga de trabajo que a veces lo impedía.

Agradezco a mi Tutor de Tesis, quien siempre me supo colaborar y dirigir a pesar de mi falta de tiempo acoplarse a horarios fuera de los establecidos.

DEDICATORIA

Esta Tesis se la dedico con mucho amor a mi hija Paula Salome Lara quien con su existencia me han motivado a seguir luchando y perseverando por alcanzar mis metas, además de brindarme cada día inspiración y felicidad en momentos difíciles de la vida.

A mis padres por su incondicional apoyo, comprensión, amor en los momentos de mayor dificultad, por acompañarme en todo el trayecto de mi vida y así poderme realizar con este objetivo de vida.

INDICE GENERAL

Contenido

DECLARATORIA.....	i
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.	¡Error! Marcador no definido.
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPITULO I.....	13
INTRODUCCION.	13
1.01 Contexto.....	14
1.01.01 Macro.	14
1.01.02 Meso.....	16
1.01.03 Micro.....	17
1.02 Justificación.....	17
1.03 Matriz T.....	19
1.03.01 Análisis de la Matriz T.....	21
CAPITULO II	23

2.01 Mapeo de Involucrados.....	23
2.02 Matriz de Involucrados.....	23
2.02.01 Análisis Mapeo de Involucrados.....	25
CAPITULO III.....	28
3.01 Árbol de Problemas.....	28
3.01.01 Análisis Inductivo del Árbol de Problemas.....	30
3.02 Árbol de Objetivos.....	30
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos.....	32
CAPITULO IV.....	33
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	33
4.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas.....	34
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....	35
4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de los Objetivos.....	37
4.03 Diagrama de Estrategias.....	38
4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias.....	41
4.04 Matriz de Marco Lógico.....	42
4.05 Análisis del Marco lógico.....	45
CAPITULO V.....	48
LA PROPUESTA.....	48
5. Estructuración.....	48
5.01 Antecedentes de la Propuesta.....	48

5.02 Justificación de la Propuesta.	49
5.03 Objetivo General	49
5.04 Orientación para el Estudio.....	50
5.04.01 Plan.....	51
5.04.02 Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito.	53
5.04.03 Que es el Clima Organizacional.....	55
5.04.04.- Relación de contenidos.	67
Transformación Organizacional.-	69
5.04.05 Metodología utilizada.....	73
5.05 Desarrollo del Plan.....	75
5.05.01 Motivación laboral: ¿Qué es y cómo se ejerce?.....	76
5.05.02 Factores de Motivación Laboral	77
5.06 Tipos de Motivación Aplicarse en el Sistema Medico de la USFQ.....	79
5.06.01 Organigrama Estructural	81
5.06.02 Temas Principales	82
5.06.03 Plan de Motivación Laboral.	97
5.05.04 Encuestas.....	105
5.05.05 Análisis de resultados de las encuestas aplicadas	107
CAPITULO VI.....	117
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	117
6.01 Recursos	117

6.01.01 Recursos Humanos.....	117
6.01.02 Recursos Audiovisuales	117
6.01.03 Material de Apoyo.....	117
6.02 Presupuesto	118
6.03 Cronograma.....	119
CAPITULO VII	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
7.01 Conclusiones	120
7.02 Recomendaciones.....	121
BIBLIOGRAFIA	122
Anexos	123

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definición del Problema Central en la Matriz T.....	20
Tabla 2 Matriz de Involucrados.	23
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.....	34
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.	36
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	43
Tabla 6 Perfiles de cada cargo.	92
Tabla 7 Dirigido a los colaboradores Servicios Generales	97
Tabla 8 Dirigido a los colaboradores Nivel Profesional y Directivos.	97
Tabla 9 Dirigido a los colaboradores Servicios Generales	98
Tabla 10 Dirigido a los colaboradores Nivel Profesional y Directivos.	99
Tabla 11 Cronograma.....	119

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....	23
Figura 2 Árbol de Problemas.	29
Figura 3 Árbol de Objetivos.....	31
Figura 4 Diagrama de Estrategias.	39
Figura 5 Modelo de cambio planeado de Lewin.....	68
Figura 6 Organigrama Estructural.....	81
Figura 7 Organigrama Estructural.....	91
Figura 8 Instrucción.	96
Figura 9 Género.....	96
Figura 10 Edad.	97
Figura 11 Resultados Encuesta Pregunta 1	107
Figura 12 Resultados Encuesta Pregunta 2	108
Figura 13 Resultados encuesta pregunta 3	109
Figura 14 Resultados encuesta pregunta 4	110
Figura 15 Resultados encuesta pregunta 5	111
Figura 16 Resultados encuesta pregunta 6	112
Figura 17 Resultados encuesta pregunta 7	113
Figura 18 Resultados encuesta pregunta 8	114
Figura 19 Resultados encuesta pregunta 9	115
Figura 20 Resultados encuesta pregunta 10.....	116

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, para así evitar conflictos y un mal ambiente de trabajo empeorando su buen rendimiento.

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

En resumen la realidad de un buen clima laboral es una inversión segura a largo o corto plazo.

ABSTRACT

The elaboration of the study of the organizational climate is an extremely complex process due to the dynamics of the organization, the environment and human factors. Therefore many organizations recognize that one of its fundamental assets is its human factor and require mechanisms to periodically measure its Organizational Climate, to avoid conflicts and a bad working environment worsening its good performance.

The study of the organizational climate, allows to know, in a scientific and systematic way, the opinions of the people about their work environment and working conditions, in order to elaborate plans that allow to overcome in a prioritized way the negative factors that are detected and that Affect the commitment and productivity of human potential.

In short the reality of a good working environment is a safe investment in the long or short term.

CAPITULO I

INTRODUCCION.

Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte del prestigio propio de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que labora dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Actualmente las organizaciones deben preocuparse por mantener un clima organizacional que no afecte a las actividades laborales a través del bienestar personal de los colaboradores, por ello es importante contar con una ergonomía correcta que de seguridad y comodidad al colaborador al buen desempeño de sus funciones y para la prevención de enfermedades laborales con la infraestructura correcta, también contar con una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades asignadas. Resultan en un buen clima laboral el reconocimiento oportuno por el trabajo realizado, la oportunidad de crecer dentro de la organización (Plan Carrera), supervisión de apoyo, orientación, donde se demuestre el interés de conocer el equipo de trabajo, sus inquietudes y necesidades, además de que se les escuche y puedan aportar sugerencias tendientes al mejoramiento de la organización.

1.01 Contexto.

En los últimos tiempos vivimos en una sociedad muy competitiva al estilo de vida económico, cultural, social y se podría decir que también político cambiando de manera drástica el estilo de vida de las personas que forman parte de cualquier organización así como también la manera de relacionarse entre si para tener un crecimiento acelerado de competitividad entre los seres humanos que conforman las organizaciones.

Es por esto que este estudio plantea investigar los factores que provocan un mal clima laboral y cuál es la causa principal que esta generando este conflicto en la organización para de esta manera proponer soluciones a través de un plan que permita la armonía en el ambiente laboral

El presente proyecto se lo realiza en Los Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito en ubicada en la ciudad de Quito, la Parroquia Carcelén, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

1.01.01 Macro.

Investigaciones sobre el clima laboral en Ecuador consideran que una persona al día invierte 8 horas trabajando, es decir 40 horas a la semana, 160 horas al mes y al año 1.920 horas. Con esta premisa, el Estado ha apostado por mejorar el clima laboral de las organizaciones dentro de un proceso de cambio para llegar a la excelencia. Sencillamente porque cuando existe un buen clima o ambiente en la oficina, todo mejora, caso contrario, los procesos de la entidad y las relaciones entre colaboradores se debilitan.

En lo que respecta al sector público la Secretaría de la Administración Pública (Snap) reconoció este año la labor de 30 entidades públicas y unidades prestadoras de servicio que consiguieron entornos laborales saludables para los trabajadores. Entre las instituciones que recibieron el reconocimiento están 21 unidades prestadoras de Servicios de los ministerios de Salud, Educación, Inclusión Económica y Social (MIES), Secretaría del Agua y Policía Nacional. A esto se suma la Vicepresidencia de la República, los ministerios de Industrias y Productividad, Hidrocarburos, Turismo, Telecomunicaciones, Ambiente, Agricultura, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y Registro Civil.

En países desarrollados como EEUU, este problema laboral representa para las compañías pérdidas anuales de 250,000 millones de dólares según el departamento de Trabajo.

Para no irnos tan lejos resultados de estudio indica que mal ambiente en el centro de trabajo influye en actitud de trabajadores y la productividad de la empresa. Solo en 2013 se perdieron 2 millones de dólares en la región por la insatisfacción de los empleados en la región de Arequipa en Perú.

La medición se aplicó en 2013 al 2015 mediante una encuesta a 24.140 servidores y a 52 unidades prestadoras de servicio entre hospitales, escuelas, centros de rehabilitación social, unidades de policía comunitaria y centros de desarrollo infantil.

En el actual Gobierno se implementó esta herramienta en 2013 como una política de Estado y se inició con una encuesta a 16 empresas públicas y 16.071 servidores públicos. La Constitución establece en su artículo 33 que el Estado

garantizará un trabajo saludable. El Plan Nacional del Buen Vivir invoca mecanismos que aseguren entornos laborales asequibles con condiciones saludables y seguras.

El estudio hizo una comparación con Colombia, Chile, México y Ecuador sobrepasó con estos porcentajes.

En este sentido, en el Hospital del Puyo existe un alto nivel de credibilidad entre los jefes, orgullo de trabajar en el lugar, de compañerismo, de respeto y los trabajadores se sienten a gusto con la nueva infraestructura.

Se explica que el clima laboral permite identificar cómo se siente y percibe el servidor sea público o sea privado en su ambiente de trabajo. Para ello se considera factores como la infraestructura, liderazgo de los jefes, trato, equidad de la carga de trabajo, son aspectos que no se visualizan dentro de una gestión por estar preocupados en el rendimiento.

1.01.02 Meso

La situación de Ecuador no es muy diferente a la del resto de los países en especial a los países de América Latina no son muy favorables en condiciones para los trabajadores, la falta de profesionalismo, el subempleo, los turnos rotativos, bajos salarios, malas condiciones laborales como la inseguridad e higiene y el riesgo laboral provoca grandes niveles de desmotivación y mal clima laboral en los colaboradores de las empresas.

En la región, según actores explican que el clima laboral permite identificar cómo se siente y percibe el servidor público su ambiente de trabajo. Para ello se

considera factores como la infraestructura, liderazgo de los jefes, trato, equidad de la carga de trabajo, son aspectos que no se visualizan dentro de una gestión por estar preocupados en el rendimiento.

La organización se enfocará en generar herramientas para mejorar el clima laboral en las organizaciones, ligadas a la capacitación, y junto al Ministerio de Trabajo se emitirá las nuevas normas técnicas que ayudarán al clima laboral.

(Publica, 2013)

1.01.03 Micro.

Actualmente y luego del diagnóstico realizado se desprende que lamentablemente las relaciones interpersonales entre los colaboradores tienden a resquebrajarse por falta de información clara ordenamiento de los procesos, desinterés por el personal lo que con lleva a un clima laboral muy deficiente perjudicando el crecimiento personal y profesional de los colaboradores así como también la baja productividad de la organización.

El presente proyecto está dirigido a los colaboradores de los Sistemas médicos de la USFQ precisamente para que la cultura organizacional sea eficiente con la percepción de un buen clima laboral lo que facilitara seguridad del colaborador, crecimiento profesional y empoderamiento de la empresa.

1.02 Justificación

La razón por la cual se debe prestar mucha atención al ambiente o clima laboral de una empresa es muy simple ya que esto puede ayudar aumentar o disminuir el rendimiento de las personas en una empresa si los empleados se sienten identificados

e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Las altas gerencias deben saber si sus trabajadores se sienten bien con respecto al bienestar psicológico-físico-material y, si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización.

Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplir con la misión de la organización.

La importancia del clima laboral en la actualidad ya es tema de mayor interés. Pues muchas organizaciones con el fin de tener una herramienta más en el campo de ofrecer un mejor servicio del que brindamos buscando la eficacia del personal que labora en la organización, este proyecto también permitirá la reflexión de las gerencias a fin de lograr un equilibrio y mejora del clima organizacional y toma de decisiones por parte de la directivos.

Objetivo 3 mejorar la calidad de vida del trabajador.

Mejorar la calidad de vida de la población es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medios, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

1.03 Matriz T

La matriz "T" o matriz de fuerzas bloqueadoras permite determinar cuáles son las posibles causas que limiten al desarrollo del proyecto. Según la matriz "T" lo que se pretende alcanzar dentro de la empresa se visualiza en su situación actual y la situación mejorada la cual es el objetivo a cumplir.

Tabla 1 Definición del Problema Central en la Matriz T

SITUACION EMPERADA	SITUACION ACTUAL				SITUACION MEJORADA
Baja productividad con una alto rotación de personal por inadecuadas relaciones interpersonales.	Clima laboral inadecuado en los Sistemas Médicos de la USFQ.				Alta productividad con una rápida adaptación generando ideas creativas para la mejora de logros de resultados y así cumplir con los objetivos de la empresa.
Fuerzas Impulsadoras	I (-)	PC (+)	I (+)	PC (-)	Fuerzas Bloqueadoras
- La determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada.	1	4	4	2	- Trabajo poco atractivo y muy rutinario.
- El Coaching como una acción directa sobre las personas que somos los verdaderos autores y responsables de la competitividad de la empresa.	2	4	4	1	- Mal manejo de conflictos entre compañeros y entre áreas.
- Igualdad de remuneración. (Plan Carrera)	2	5	4	2	- Preferencias y consentimientos
- Capacitaciones y recreaciones permanentes en la empresa.	2	4	4	2	- Inadecuada distribución de tiempo para los eventos de capacitaciones que nos brinda la empresa.
- Incentivos y premios por excelencia.	1	5	4	1	- Ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

1.03.01 Análisis de la Matriz T.

La situación actual del clima laboral en el Sistema Médicos de la USFQ está en conflicto de una evidente mal clima laboral logrando evitar una situación empeorada que sería Baja productividad con una alta rotación de personal pudiendo llegar hasta fraudes, robos y sabotajes entre compañeros así evitar este grave problema llevando a la empresa mejor a una situación mejorada que sería Alta productividad con una rápida adaptación generando ideas creativas para la mejora de logros de resultados y así cumplir con la misión de la empresa, teniendo una fuerza impulsadora en la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada con un potencial de cambio ideal de 4 y de intensidad 1 y una fuerza bloqueadora de trabajo poco atractivo y muy rutinario con una intensidad de 4 y un potencial de cambio de 2.

Una fuerza impulsadora de El Coaching como una acción directa sobre las personas que somos los verdaderos autores y responsables de la competitividad de la empresa potencial de cambio de 4 e intensidad de 2 y una fuerza bloqueadora por mal manejo de conflictos entre compañeros y entre áreas con intensidad de 4 y potencial de cambio de 1

Teniendo una fuerza impulsadora de Igualdad de remuneración con un potencial de cambio ideal de 5 y una intensidad de 2 y una fuerza bloqueadora de Preferencias y consentimientos con una intensidad de 4 y un potencial de cambio de 2.

Teniendo una fuerza impulsadora de capacitaciones y recreaciones permanentes en la empresa con un potencial de cambio de 4 y una intensidad de 2 y una fuerza

bloqueadora inadecuada distribución de tiempo para los cursos y capacitaciones que nos brinda la empresa con una intensidad de 4 y un potencial de cambio de 2.

Teniendo una fuerza impulsadora incentivos y premios por excelencia con un potencial de cambio de 5 y una intensidad de 1 y una fuerza impulsadora de ausencia de un sistema de premios y castigos, o políticas de motivación con una intensidad de 4 y una potencia de cambio de 1.

Así tenemos puntos importantes para empezar a identificar las causas más importantes para la solución de un mal clima laboral.

Otra fuerza impulsadora que propone este proyecto es la de la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada por el bienestar e igualdad de todos los trabajadores.

Con respecto a la entrega de premios e incentivos por excelencia y cumplimiento de objetivos para los trabajadores se puede notar que es casi inexistente pues los directivos no consideran mucho una recompensa adicional de la remuneración ordinaria convirtiéndole en una fuerza bloqueadora de alta calificación.

CAPITULO II

2.01 Mapeo de Involucrados.

El mapeo de involucrados da a conocer a todos aquellos actores como los ciudadanos, entidades o empresas que están inmersos o afectados por el problema descrito y sus potenciales soluciones.

Con base en el mapa de involucrados y todos los actores que forman parte de este mapeo de involucrados el equipo de este estudio diseña y aplica estrategias participativas que e abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto a investigar

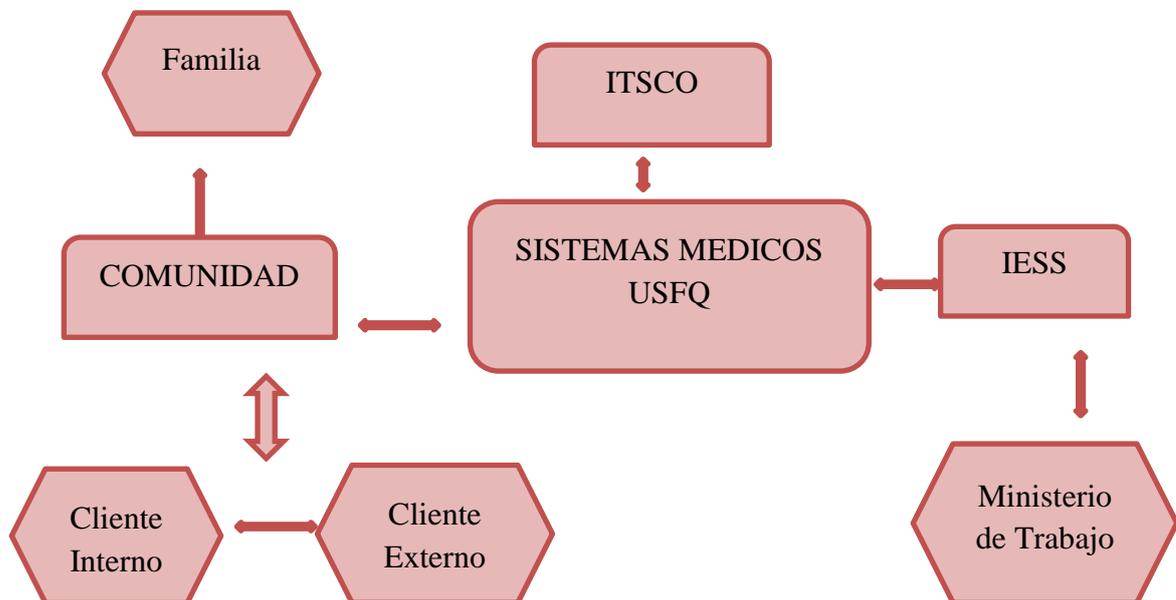


Figura 1 Mapeo de Involucrados.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

2.02 Matriz de Involucrados.

Tabla 2 Matriz de Involucrados.

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	-RECURSOS -MANDATOS -CAPACIDADES	INTERES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS PERCIBIDOS
ESTADO	Promover capacitaciones con la asistencia y asesoría del ministerio del ramo.	Se ve afectado en su plan político al plan del buen vivir	Decreto ejecutivo 2393 reglamento de seguridad y salud art. 15 numeral 1, art. 22 literal 2	Mejorar el clima laboral y desempeño	Falta de presupuesto
COMUNIDAD	Promover el incremento en la calidad del servicio.	Desinterés al asistir a estas capacitaciones	Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo # 3	Asistir y poner interés a las capacitaciones.	Desvinculación de determinadas organizaciones
FAMILIA	Que los jefe de hogar se Estabilidad laboral y Emocional	Tienen otros asuntos por realizar posiblemente más interesantes	- Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo # 3	Asistir y mejorar desde el hogar el buen clima laboral	Desintegración del hogar
SIME USFQ	Proporcionar las capacitaciones lo mayor frecuentemente posible para una mayor productividad menos rotación de personal y los colaborador se sienta activo y feliz con el cumplimiento de sus acciones y responsabilidades	Se preocupan más por la atención al cliente así olvidando el estado de ánimo de sus empleados	De las obligaciones del empleador y el trabajador art. 42	Preocuparse y poner en marcha la mejora del clima laboral mediante las herramientas correctas laborales	Falta de presupuesto priorizan recursos en otros problemas
ITSCO	Crear un ambiente de enseñanza valores Incrementar su banco de proyectos alumnos graduados laboral	Ejecutar la enseñanza y formación de compañerismo		Preocuparse y poner en marcha la mejora del clima laboral mediante las herramientas correctas pedagógicas	Desvinculación con organizaciones especializadas en promover la educación del clima laboral

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: David Lara

2.02.01 Análisis Mapeo de Involucrados.

SIME USFQ.- como organización nos va a llevar identificar a aquellas personas o grupos interesados en un ambiente organizacional adecuado permitiendo como herramienta el éxito o el fracaso de un proyecto o iniciativa sobre el clima laboral a enfrentar.

Así reconfirmando con nuestra Misión como empresa brindar atención médica ambulatoria integral de alta calidad Científica, Tecnológica y Humana. Velamos por el desarrollo de nuestros colaboradores, generamos rentabilidad y cuidamos el medio ambiente.

Seguir conservando el mismo privilegio de siempre con la misma celeridad de siempre en la atención al público acertando una vez más con la colaboración de todos los que conformamos Sime.

ESTADO.

Promueve talleres y capacitaciones con la asistencia y asesoría de los ministerios del ramo.

IESS.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es un ente regulador el más importante y fundamental de todos para mi parecer porque no solo con cumplir con las normas y reglas de ley que existen a nivel de organizaciones que se está involucrado como Empleador y Empleado, es cumplir al día desde el inicio con el Estado para que no haya una inconformidad laboral desde que se empiezan a trabajar y los colaboradores se pongan la camiseta desde el primer día de trabajo y velen por el bienestar de la organización.

MINISTERIO DE TRABAJO.- esta dependencia pública tiene que ver mucho también porque formula, evalúa y orienta los aspectos organizacional a las empresas públicas o privadas a nivel nacional de acuerdo a las normas y leyes emitidas.

Se centra en celar por la estabilidad, por las oportunidad de ascenso, hacia la función o contenido de los puestos de trabajo, hacia la supervisión mal intencionada, hacia la falta de recompensas financieras y morales, hacia las condiciones de trabajo y hacia los compañeros de trabajo, todo lo cual no es otra cosa que la falta de un adecuado clima organizacional y actúa en **detrimento** del logro de las metas y objetivos del sector.

COMUNIDAD

Somos todos los integrantes que habitamos en un determinado lugar geográfico y nos beneficiamos directa e indirectamente de la Organización.

CLIENTES.- el sector de la Salud es muy delicada y profunda porque enfrentamos y nos desenvolvemos con gente que esta mal de salud y es muy sensible a cualquier acontecimiento y todos los empleados sin excepción de cargo y distinción debemos poner nuestro granito de arena para una buena atención al cliente y no solo se necesita estar puesto la camiseta sino también debemos venir de un clima laboral positivo para poder ofrecer el mejor de los servicios, y los más conveniente es llegar es llegar a un acuerdo con todos los colaboradores del Sime porque también somos clientes externos a tratar.

FAMILIA.- la familia directa de cada trabajador sin importar el cargo también es afectada por un mal clima laboral en el trabajo de cada uno, directamente es la primer lugar que cualquier persona llega a desquitarse por un problema que se haya tenido.

Y son cada vez más las personas que sufren este problema y el desafío se hace mas grande cuando no hay gestión para la mejora de este clima laboral, Los estudios de Hay Group muestran que ganar el compromiso de los empleados y brindarles el soporte adecuado tiene un impacto positivo en los ingresos y en la reducción de costos y que las organizaciones que se ubican en el cuartil superior en compromiso de los empleados, obtienen un crecimiento en sus ingresos 2,5 veces mayor que el de las que están clasificadas en el cuartil inferior. En contraste, las empresas ubicadas en el cuartil superior tanto en compromiso como en soporte logran un crecimiento de sus ingresos 4,5 veces mayor. (Efectos de un Mal Clima Laboral, 2014)

ITSCO.- la institución consiente de las necesidades de la colectividad a través de sus estudiantes a capacitado para que puedan desarrollar programas de apoyo de acuerdo al área de su profesión contando con la colaboración de los docentes.

CAPITULO III

3.01 Árbol de Problemas.

Se puede definir al árbol de problemas como una herramienta practica que permite identificar con mayor precisión y objetividad el problema percibido dentro de la empresa.

El árbol de problemas es una técnica que nos permite registrar y organizar la problemática que intentamos resolver o investigar con mayor profundidad .Esta técnica incluye la identificación de los elementos (causa -efecto) que se vinculan con nuestra problemática.

“El árbol es una técnica de análisis que puede ser utilizada en la planificación de un marco lógico, en el diagnostico participativo o como punto de partida para la asesoría participativa. (Stahl, 2003, pág. 17).

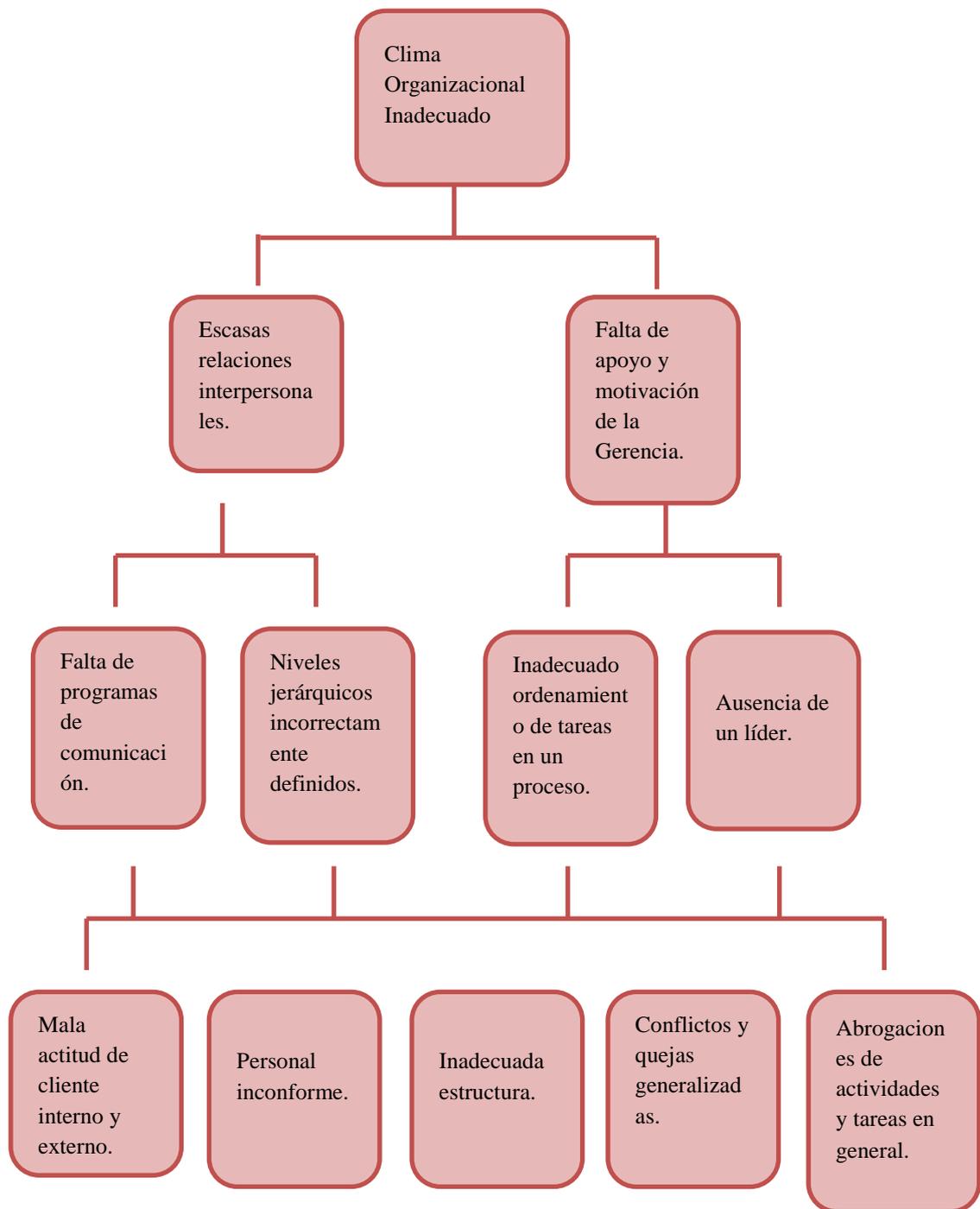


Figura 2 Árbol de Problemas.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

3.01.01 Análisis Inductivo del Árbol de Problemas.

Habiendo una falta de liderazgo, comunicación y una falta de motivación por parte de gerencia y altos mandos a sus trabajadores puede disminuir el rendimiento de sus actividades creando malestar y conflicto en el ambiente laboral.

Como consecuencia de esta serie de problemas y causas en la organización empezaran aparecer los errores tanto productivos como administrativos generando a mediano plazo la inestabilidad laboral en la organización y poca rentabilidad de la compañía, puesto que los clientes pacientes insatisfechos con un servicio inadecuado y malo se verían en la obligación de no volver en otra ocasión o de simplemente dirigirse a la competencia.

3.02 Árbol de Objetivos.

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto. Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines. (Fernandez, 2010, pág. 8)

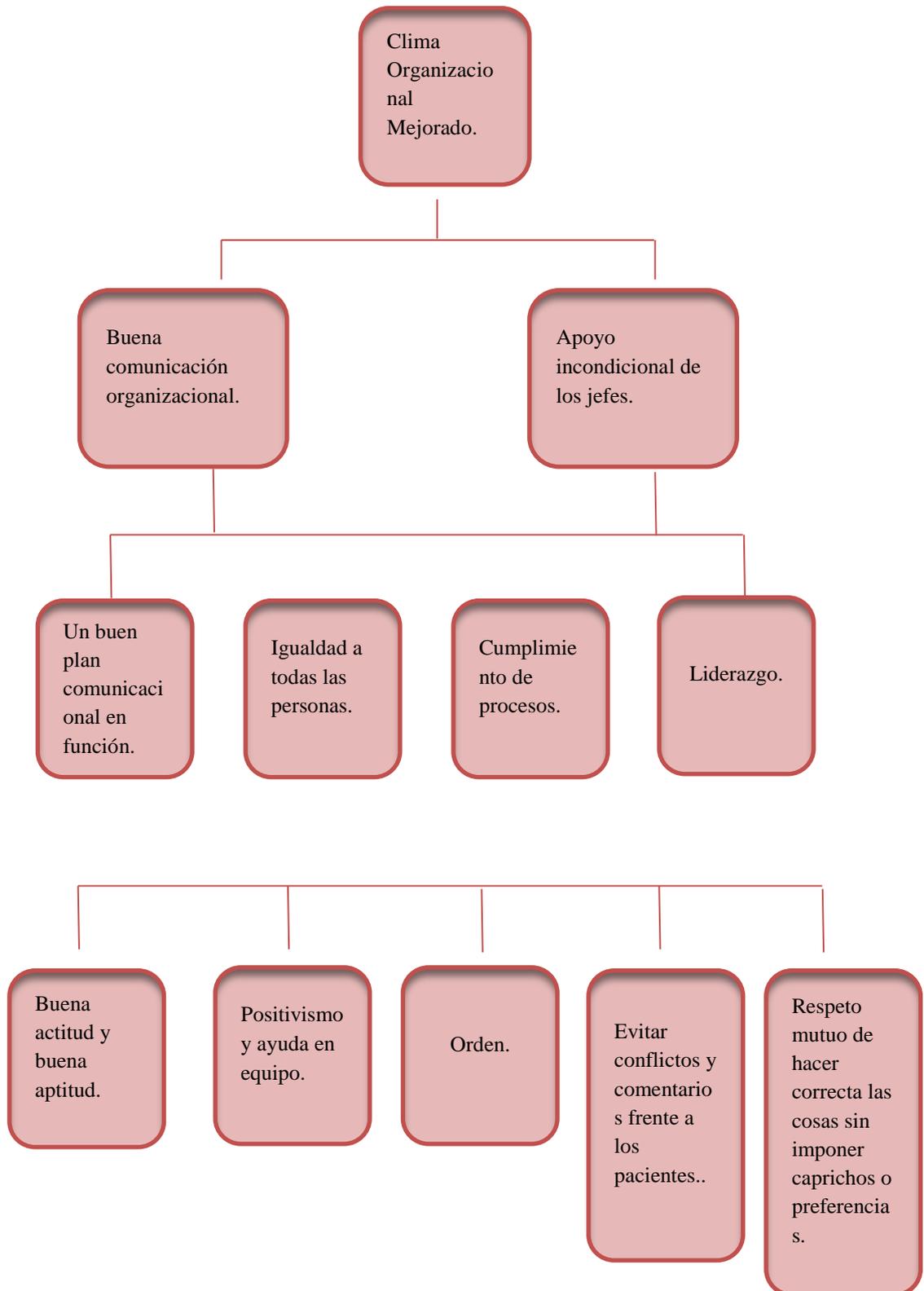


Figura 3 Árbol de Objetivos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos.

El objetivo principal de este estudio se lo pretende implementar a través de un plan de motivación a los colaboradores de los Sistemas médicos de la USFQ de la sucursal de Carcelén.

Teniendo bien claro los problemas que enfrenta el ambiente laboral nuestro principal objetivo será hacer realidad una mejor comunicación y trabajo en equipo llevando a la igualdad de motivación para todos. Implementando un plan de mejora que favorezca el clima laboral fundamentado en el análisis y la gestión de satisfacción del clima laboral de los Sistemas Médicos USFQ.

CAPITULO IV

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.

El análisis de alternativas permite a la entidad formuladora del proyecto establecer el objetivo central del proyecto, identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados.

El objetivo principal del proyecto representa un cambio social, cuyo logro es en sí mismo la solución al problema central que afecta a la población potencialmente beneficiaria.

Debe ser mensurable en tiempo y esfuerzo razonables, y debe ser redactado usando verbos que denoten acción.

Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	total	Categoría
Buena comunicación organizacional	4	4	5	5	4	22	ALTA
Apoyo incondicional de los jefes	4	5	5	5	4	23	ALTA
Igualdad a todas las personas.	4	4	5	5	5	23	ALTA
Liderazgo	5	5	5	5	5	25	ALTA

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

4.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas.

El Objetivo principal es tener un buen desarrollo organizacional para así obtener una mejora continua de trabajo en equipo, con un buen impacto sobre el propósito una factibilidad en todo sentido con el apoyo incondicional de todos en especial apoyo de los jefes de una manera justa creando un buen ambiente laboral generando confianza y seguridad, perder el miedo a cualquier opinión y punto de vista sea para algún mejoramiento de procesos para el bien y la factibilidad técnica en la mejora de las relaciones entre compañeros.

Con estas alternativas bien planteadas apoyarnos de forma inmediata hacia la tolerancia y entendimiento de todos los que formamos parte de los Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito.

El buen Liderazgo es la base para que todo esto funcione y se haga realidad de una manera permanente al buen clima organización.

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.

Un impacto muy importante en la buena comunicación organizacional va a ser dirigido principalmente para los pacientes-clientes respetando mucho sus derechos en un ambiente muy cálido y familiar sintiéndose gustosos de permanecer en nuestros sistemas de atención ambulatoria generando más atracción e impacto a la comunidad.

Así nos beneficiamos todos factor externo y factor interno de la empresa con un empoderamiento total marcando la diferencia entre una persona que trabaja por cumplir una jornada de trabajo y una que está siempre en busca de cómo lograr una mayor productividad y está dada por su compromiso hacia la organización.

Por esta razón el apoyo principal e incondicional es de los jefes de área y de las gerencias administrando las mejoras técnicas de apoyo para este fin la base de todo esto es crear una mejor calidad de vida así cumpliendo como una organización entregada al plan del buen vivir de todos como centro de salud ambulatorio y como una organización de estabilidad tanto laboral como emocional.

Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos.

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto genero	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categorías
Buena comunicación organizacional	Los beneficios son los pacientes – clientes (4)	Respeto a la mujer y sus derechos(4)	Mejorar y plantear el manejo ambiental(4)	Respeto en una buena comunicación(4)	Personal que cumple con el propósito de mejorar(4)	20	Medio alto
Apoyo incondicional de los jefes	Los beneficios son todos los trabajadores del Sime(4)	Visibilidad, empoderamiento, responsabilidad y participación tanto del hombre o la mujer(4)	Mejorar el entorno (4)	Prioridad por desarrollar capacitaciones adecuadas al personal(4)	Fortalecer lazos entre jefes y subalternos(4)	20	Medio alto
Igualdad a todas las personas	Capacitaciones a todo el personal(4)	Respeto a hombres y mujeres(4)	Crear una mejor calidad de vida(4)	Responder de igual forma con la gente especializada(4)	Mejor calidad de vida para para hombres y mujeres(4)	20	Medio alto
Liderazgo	Caracterizarse por cuidar a su gente(4)	Igualdad e Imparcialidad(4)	Mejorar el entorno físico laboral(4)	Apoyo permanente por parte de todos(4)	Respeto permanente(4)	20	Medio alto
Total						80	Alto

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de los Objetivos.

Dentro de esta matriz se puede observar que el primer objetivo y el principal es tener una buena comunicación organizacional con la finalidad que todos los colaboradores del Sistema Médico USFQ sean el motor central de la empresa en buen funcionamiento hacia los clientes el primer potencial de rentabilidad para la empresa.

Plantear y mejorar el buen manejo de personal con el apoyo incondicional de los jefes, aparte de ser beneficiarios los clientes también salen beneficiarios los colaboradores o clientes externos de la organización fortaleciendo los lazos entre los jefes y subalternos mejoran notablemente el entorno laboral.

Igualdad y equidad con todos los integrantes de la organización brindando capacitaciones a todo el personal sin distinción formando respeto y compañerismo en el equipo de trabajo.

El empoderamiento institucional engloba todos los recursos de la organización, pues mediante la buena comunicación organizacional se obtiene objetivos a encaminar a la empresa en un mismo sentido a una misma y correcta dirección mejorando el ambiente laboral, y para culminar todo este análisis es para fortalecer la productividad y el buen clima organizacional de los colaboradores de los Sistemas médicos de la USFQ, mejorando el estado anímico del personal para que se sientan felices y competentes en las funciones que desarrollan en la empresa

4.03 Diagrama de Estrategias.

Una manera alternativa de aproximarse a las estrategias proyectuales contemporáneas y a los dispositivos de expresión digitales que se emplean para visualizar, razonar y representar el proyecto se produce a través del diagrama. Un diagrama de arquitectura no es simplemente un dibujo, es más bien un artefacto gráfico que describe algo sin representarlo del todo, y la mejor manera de comprender su naturaleza compleja y poco estudiada consiste en argumentar que es una estrategia, una clase de visualización que muestra relaciones. (Pons, 2008)

El diagrama de estrategias es una herramienta organizacional disciplinada y definida en esta estrategia se realiza un resumen de los fines directos transformándolos en una finalidad principal.

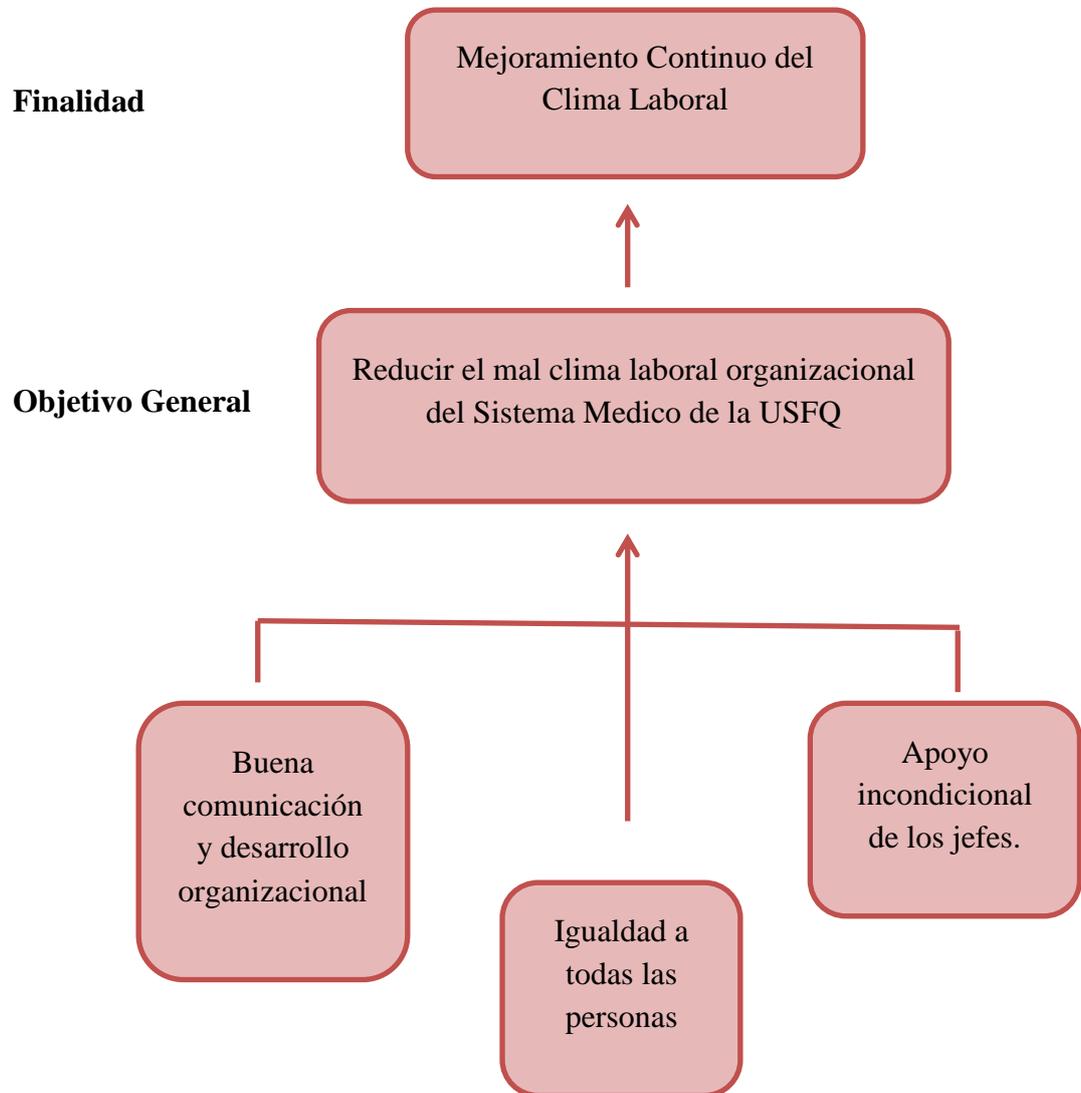


Figura 4 Diagrama de Estrategias.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

1.- Promover el Incremento

en la calidad del servicio

2.- Proporcionar las capacitaciones

lo mayor frecuentemente posible

para una mayor productividad

menos rotación de personal

y el personal este más activo

y feliz

1.- Aplicar decreto ejecutivo

de seguridad y salud

2.- Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo # 3.

1.- Plan Carrera.

2.- Proceso administrativo ayuda

a evaluar los resultados obtenidos

de cada líder de equipo o líder de

centro médico para determinar

cuales fueron las causas o las

variantes que influyeron en la

eficiencia y eficacia de cada área de

trabajo.

4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias.

Promover el incremento en la calidad del servicio proporcionando las capacitaciones lo mayor frecuentemente posible para una mayor productividad y una menor rotación de personal así el ambiente sea más feliz que es un muy buen propósito de vida contribuyendo al plan nacional del buen vivir objetivo # 3.

El proceso administrativo debe ser constante y así determinar falencias en el organizacional también apoyando a planes de carrera y de estabilidad.

Así con el apoyo contante de la gerencia y la cooperación continua de nosotros los trabajadores mejores la buena comunicación organizacional para así reducir el mal clima laboral en los Sistemas Médicos de la USFQ y así llegar a nuestra meta y propósito de la mejora del clima laboral de la organización.

4.04 Matriz de Marco Lógico.

El marco lógico es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un sólo marco o matriz. Su poder reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno.

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación.

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

Finalidad	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción y mejoramiento del inadecuado desarrollo organizacional en el sistema médico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un buen ambiente laboral dentro de los sistemas médicos de la USFQ. - Tener una mejor convivencia laboral con la integración positiva de todos los trabajadores socializando de mejor manera con nuestros clientes así cumpliendo con el objetivo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostico en base a las encuestas y entrevistas realizadas a todos los trabajadores del Sistema Medico de Carcelén 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones constantes y sistemáticas hacia todos los trabajadores de todas las áreas y la acorde motivación para cada uno dependiendo de su buen desempeño en su actividad laboral.
Propósito	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones sobre la calidad de vida en el trabajo (CVT) periódicas para identificar en que área o donde se origina el problema 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar los conflictos identificando el origen donde se produce el problema. - Evitando los conflictos el ambiente se pone mejor ya que los trabajadores no eran tomados en cuenta para saber que les molestaba y por qué su comportamiento así creando una solución al conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros estadísticos en base a las encuestas y entrevistas realizadas a todos los colaboradores del Sistema Medico de Carcelén 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de estrategias para la creación de programas de orientación y ayuda para el buen clima laboral motivando ya de manera real a los empleados con reuniones e integraciones grupales para una mejor convivencia laboral.

Actividad	Resumen del presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos de los Componentes
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas y encuestas realizadas a todos los que conformamos el Sistema Médico de la USFQ de Carcelén. - Charlas abiertas con cada uno de los empleados generando así confianza y preocupación al sentirse escuchados. - Apoyo constante por parte de Gerencias. - Integración entre todos los trabajadores y gerencia para un mejoramiento de clima laboral armonioso. - Implementación de programas de integración entre empleados de la misma área o entre todas las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Asistencia Técnica - Materiales y Equipos - Información y publicación de eventos. - Transporte y alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facturas - Recibos - Comprobantes - Publicaciones de los eventos realizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Desinterés por parte de los trabajadores como la no asistencia a las capacitaciones y eventos grupales - Mala organización de eventos. - Descuido por parte de gerencia

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: David Lara

4.05 Análisis del Marco lógico.

La finalidad de esta evaluación concretamente es la reducción y mejoramiento del mal clima organizacional en el Sistema Medico de la USFQ de Carcelén como indicador principal tener un buen ambiente laboral ya definidos y reales dentro de los Sistemas Médicos para así tener una mejor convivencia laboral con la integración positiva de todos los trabajadores socializando de una mejor con nuestros clientes así cumpliendo con el objetivo empresarial siendo nuestros medios de verificación o comprobación los Registros estadísticos en base a las encuestas y entrevistas realizadas a todos los trabajadores del Sistema Medico de Carcelén con supuestos de capacitaciones semestrales o trimestrales hacia todos los trabajadores de todas las áreas y la acorde motivación para cada uno dependiendo de su buen desempeño en su actividad laboral.

Y el propósito principal es crear Evaluaciones sobre la calidad de vida en el trabajo (CVT) periódicamente para identificar en que área o donde se origina el problema y los mismos indicadores minimizaran los conflictos identificando el origen donde se produce el problema.

Evitando los conflictos el ambiente se pone mejor ya que los trabajadores no eran tomados en cuenta para saber que les molestaba y por qué su comportamiento así creando una solución al conflicto y los medios de verificación serán registros estadísticos en base a las encuestas y entrevistas realizadas a todos los trabajadores del Sistema Medico de Carcelén.

Y los supuestos para la mejora será la implementación de estrategias para la creación de programas de orientación y ayuda para el buen clima laboral motivando ya de manera real a los empleados con reuniones e integraciones grupales para una mejor convivencia laboral.

Y la actividad final sería Entrevistas y encuestas realizadas a todos los que conformamos el Sistemas Médicos de la USFQ de Carcelén con charlas abiertas con cada uno de los empleados generando así confianza y preocupación al sentirse escuchados y valorados mediante el apoyo continuo por parte de Gerencias.

Y la integración entre todos los trabajadores y gerencia para un mejoramiento de clima laboral armonioso y la implementación estratégica de programas de integración entre empleados de la misma área o entre todas las áreas.

Índice de la Propuesta

CAPITULO V	¡Error! Marcador no definido.
LA PROPUESTA	¡Error! Marcador no definido.
5. Estructuración.	¡Error! Marcador no definido.
5.01 Antecedentes de la Propuesta.	¡Error! Marcador no definido.
5.02 Justificación de la Propuesta.	¡Error! Marcador no definido.
5.03 Objetivo General	¡Error! Marcador no definido.
5.04 Orientación para el Estudio.	¡Error! Marcador no definido.
5.04.01 Plan.....	¡Error! Marcador no definido.
5.04.02 Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito.	¡Error! Marcador no definido.
5.04.03 Que es el Clima Organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
5.04.04.- Relación de contenidos.	¡Error! Marcador no definido.
El Modelo de cambio de Kurt Lewin.	¡Error! Marcador no definido.
1. Descongelamiento	¡Error! Marcador no definido.
2. Cambio o movimiento:.....	¡Error! Marcador no definido.
3. Re congelamiento:.....	¡Error! Marcador no definido.
Transformación Organizacional.-	¡Error! Marcador no definido.
5.04.05 Metodología utilizada.....	¡Error! Marcador no definido.
5.05 Desarrollo del Plan.....	¡Error! Marcador no definido.
5.05.01 Motivación laboral: ¿Qué es y cómo se ejerce?	¡Error! Marcador no definido.
5.05.02 Factores de Motivación Laboral	¡Error! Marcador no definido.
Higiénicos	¡Error! Marcador no definido.
Permanentes	¡Error! Marcador no definido.
5.06 Tipos de Motivación Aplicarse en el Sistema Medico de la USFQ.....	¡Error! Marcador no definido.
5.06.01 Organigrama Estructural	¡Error! Marcador no definido.
5.06.02 Temas Principales	¡Error! Marcador no definido.
5.06.03 Retroalimentación	¡Error! Marcador no definido.
“Plan de Motivacion Mejora Clima Laboral	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5. Estructuración.

5.01 Antecedentes de la Propuesta.

En la actualidad la permanencia exitosa de las organizaciones en el mercado, depende de una cultura organizacional que como parte fundamental es un eficiente clima laboral a través de unas buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores con lo cual se alcanza los estándares de calidad que se exige actualmente, depende del desarrollo de múltiples estrategias que orienten al comportamiento de las personas en coherencia con los objetivos organizacionales.

Para poder enfrentar los retos que exigen excelencia en el desempeño organizacional, la gestión integral se ha visto precisada de renovación y ha tenido que impulsar mayor eficiencia en correspondencia con los valores de las organizaciones.

Las organizaciones son cada vez más complejas y constantemente incorporan nuevas tecnologías en su práctica diaria para poder competir en el mercado globalizado.

Nuestro país no escapa a esta situación aun cuando hemos seguido los principios de una economía socialista, basada en una distribución justa equitativa

que para nada excluye la vigilancia de fenómenos organizacionales de incidencia directa en el desempeño eficiente de empresas en general. Cuba ha desplegado numerosos esfuerzos preparándose para enfrentar los cambios que se suscitan constantemente.

5.02 Justificación de la Propuesta.

Esta propuesta se le efectúa por el estudio realizado a los colaboradores que forman parte solo del Sistema Médico de la USFQ de Carcelén, se encuentra en un clima tenso, se encuentran desmotivados en un alto porcentaje lo cual derivan muchos problemas adicionales como la falta de trabajo en equipo, actitud negativa de la mayoría de colaboradores agrandando esta problemática laboral.

Por esta serie de motivos con la finalidad de dar solución a este problema de un mal clima organizacional se justifica la planeación y implementación de la siguiente propuesta.

“Un Clima Organizacional estable es una inversión a largo plazo”

5.03 Objetivo General

Teniendo bien claro los problemas que enfrentaba el ambiente laboral nuestro principal objetivo será hacer realidad una mejor comunicación y trabajo en equipo llevando a la igualdad de motivación para todos. Implementando un plan de mejora que favorezca el clima laboral fundamentado en el análisis y la gestión de satisfacción del clima laboral de los Sistemas Médicos USFQ.

5.04 Orientación para el Estudio.

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

5.04.01 Plan

La Cultura Organizacional se remonta a los años 20, cuando frente a sus colaboradores Elton Mayo y los colaboradores al frente del Management Científico de Taylor, estos autores hacen hincapié a las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen en una organización y cómo repercute en ella. (Mayo, 1927).

Investigaciones sobre el clima laboral en Ecuador consideran que una persona al día invierte 8 horas trabajando, es decir 40 horas a la semana, 160 horas al mes y al año 1.920 horas. Con este estándar, el Estado ha apostado por mejorar el clima laboral de las entidades públicas dentro de un proceso de cambio para llegar a la excelencia. Sencillamente porque cuando existe un buen clima o ambiente en la oficina, todo mejora, caso contrario, los procesos de la entidad y las relaciones entre colaboradores se debilitan.

Es así que la Secretaría de la Administración Pública (Snap) reconoció este año la labor de 30 entidades públicas y unidades prestadoras de servicio que consiguieron entornos laborales saludables para los trabajadores. Entre las instituciones que recibieron el reconocimiento están 21 unidades prestadoras de Servicios de los ministerios de Salud, Educación, Inclusión Económica y Social (MIES), Secretaría del Agua y Policía Nacional. A esto se suma la Vicepresidencia de la República, los ministerios de Industrias y

Productividad, Hidrocarburos, Turismo, Telecomunicaciones, Ambiente, Agricultura, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y Registro Civil.

La medición se aplicó en 2013 al 2015 mediante una encuesta a 24.140 servidores públicos y a 52 unidades prestadoras de servicio entre hospitales,

escuelas, centros de rehabilitación social, unidades de policía comunitaria y centros de desarrollo infantil.

En el actual Gobierno se implementó esta herramienta en 2013 como una política de Estado y se inició con una encuesta a 16 empresas públicas y 16.071 colaboradores.

La Constitución establece en su artículo 33 que el Estado garantizará un trabajo saludable. El Plan Nacional del Buen Vivir invoca mecanismos que aseguren entornos laborales asequibles con condiciones saludables y seguras.

El estudio hizo una comparación con Colombia, Chile, México y Ecuador sobrepasó con estos porcentajes.

En este sentido, en el Hospital del Puyo, similar a las responsabilidades del Sistema Médico de la Universidad San Francisco de Quito existe un alto nivel de credibilidad entre los jefes, orgullo de trabajar en el lugar, de compañerismo, de respeto y los trabajadores se sienten a gusto con la nueva infraestructura.

La cultura de una empresa se manifiesta por símbolos, lenguajes, ritos, mitos, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa. (Petigrew, Clima y Cultura Organizacional, 1990)

Se denomina cultura de un grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

“El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos. De donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados. El plan puede ser integral o sectorial y en distintos niveles” (García, 2005, pág. 27)

Es fundamental en la planificación definir quiénes serán los beneficiarios del mismo pero en este estudio los beneficiarios serán todos los involucrados en el Sistema Médico de la USFQ tanto colaboradores como directivos, acciones y en su principal los clientes para la mejora de la imagen de la organización.

5.04.02 Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito.

Es importante mencionar dentro de este marco referencial a la empresa en donde se realiza el estudio de un mal clima laboral donde se hace un plan de motivación a los colaboradores para la mejora del ambiente laboral, de este modo el lector tendrá una mejor referencia del tipo de empresa, a que se dedica, sus actividades, la misión, visión, sus valores y los objetivos que tiene la empresa en general.

Misión

En SIME USFQ brindamos atención médica ambulatoria integral de alta calidad Científica, Tecnológica y Humana. Velamos por el desarrollo de nuestros colaboradores, generamos rentabilidad y cuidamos el medio ambiente.

Visión

Convertirnos en la más prestigiosa cadena de centros médicos ambulatorios del país, brindando innovación y calidad en los servicios que ofrecemos.

Valores

Nos basamos en: Honestidad, Respeto, Profesionalismo, Cariño, Agilidad.

Historia

El sistema médico de la USFQ fue creado desde 1996 consta de cuatro clínicas de atención médica ambulatoria y un Instituto de Seguridad Salud y Ambiente empresarial.

Con relación a la atención médica ambulatoria, hemos logrado crear un modelo que resuelva las necesidades del paciente en un solo lugar. En un solo sitio, los médicos tienen las herramientas diagnósticas necesarias para que el entendimiento del caso clínico sea detallado.

Por otro lado, en nuestros centros la atención médica de todos los médicos, enfermeras, tecnólogos y administrativos hemos entendido que los pacientes deben ser tratados con paciencia, cariño, agilidad, profesionalismo y respeto.

En los últimos cinco años, hemos incursionado en la medicina ocupacional y medicina preventiva brindándole a las empresas servicios que les permita disminuir los riesgos de enfermedad o lesiones a los empleados.

En estos años de existencia, hemos conformado un grupo de seres humanos comprometidos con la medicina que no solamente entienden la ciencia médica, sino que entienden que la angustia de un ser humano enfermo que a nuestro parecer es la esencia de la atención médica.

5.04.03 Que es el Clima Organizacional.

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).

Tiene carácter temporal. Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización. Medición cuantitativa / encuesta.

Probablemente pocos debates han suscitado tanta controversia entre los científicos sociales como el dedicado a esclarecer las similitudes y diferencias existentes entre el clima y la cultura organizacional. (Alcocer, 2003)

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de (Lewin, 1939), para estos autores, el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. El individuo está inmerso dentro de un clima determinado por naturaleza de la organización.

En algunas lecturas se presentan estrategias, para lograr efectividad organizacional, basada en buena comunicación, flexibilidad, creatividad y verdadero compromiso psicológico. Estas condiciones se tienen que dar 1) utilizando prácticas de reclutamiento, selección y socialización que estimulen a la gente en vez de desmotivarla, 2) facilitando relaciones psicológicas mas ponderadas con base en un contrato psicológico realista y en el reconocimiento de que existen cambios de desarrollo en la gente; 3) procurando una acción de grupo efectiva; 4) procurando el rediseño perpetuo de las estructuras de la organización; y 5) procurando mejorar

liderazgo en términos de las actividades de fijación de metas y definición de valores. El argumento es que los sistemas abiertos funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor entre ellos, se sienten más comprometidos y son más flexibles y creativos.

Asumiendo que el conflicto es algo consustancial a la dinámica organizacional, en el presente artículo se realiza una revisión conceptual de lo que se entiende por conflicto latente y conflicto manifiesto. Se revisan también los procesos de negociación, mediación y arbitraje como posibles formas de resolución o gestión de controversias.

Posteriormente, se realiza una descripción de las circunstancias en que se utiliza una u otra de dichas estrategias de resolución de conflictos en el ámbito laboral, prestando especial atención al marco jurídico que establece el Código del Trabajo para la utilización de una u otra de estas figuras. Finalmente, se analiza el rol del consultor organizacional resaltándose la labor que éste puede desempeñar como mediador de cara a gestionar los conflictos latentes en la organización evitando así la aparición de conflictos manifiestos y ampliando la base de significados compartidos por los diferentes agentes organizacionales.

La Cultura Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo. El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más

necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero.

Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu. Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En esta investigación profundizaremos en el estudio de la satisfacción laboral como expresión de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización. Un estudio del Clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Existen varias conceptualizaciones sobre el Clima organizacional las cuales se analizan a continuación.

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organigramas que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando: 1. hay personas capaces de comunicarse; 2. están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación); 3. para obtener un objetivo común. Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en ellas. Las organizaciones son sistemas demasiado complejos. Tienen a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal.

El crecimiento conduce a la complejidad. Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características: 1. Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta. 2. Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta. 3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. 4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización

informal. 5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica 6. Tamaño. Dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización. 2 DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES.

Las org. son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS ABIERTOS Sistema: un conjunto de

elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema). Elementos de un sistema: a) Entradas (inputs): recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición que toma del ambiente. b) Procesamiento: transforma las entradas en salidas o resultados. c) Salidas (outputs): resulta de la operación del sistema; envía el producto resultante al ambiente externo. d) Retroalimentación (feedback): es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para sus existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente. No existe un sistema totalmente cerrado (hermético) ni uno totalmente abierto (que se disiparía). El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. La separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables. La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macro sistema. Elementos de las organizaciones: 1)

Elemento básico: son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. El éxito o el fracaso de la empresa está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre individuos y organización; c) entre la empresa y otras organizaciones.; d) entre lo interno. y el ambiente externo. 2) Elementos de trabajo: recursos que utiliza. Son: humanos, no humanos y conceptuales. Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la org. para adquirir otros recursos también necesarios. 3 Los participantes en las organizaciones Las organizaciones. surgen a menudo debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron. Los miembros son: a) gerente y empleados; b) proveedores; c) consumidores y usuarios; d) el gobierno y, e) la sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa). Objetivos organizacionales toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las

metas colectivas de acuerdo con la significación social. Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- 1 – Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
 - 2 – Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
 - 3 – Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
 - 4 – Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
 - 5 – Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas. Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.
- Racionalidad de las organizaciones La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados (en el contexto de la burocracia).

La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia. La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que

alcanzará determinados fines o resultados. Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos deseados.

Al comenzar un diagnóstico, todo consultor se enfrenta al hecho abrumador de que existen muchos más datos que los que él puede procesar en cualquier período razonable de tiempo. El tiempo del consultor y el tiempo de sus contrapartes dentro de la organización o el de quienes lo han contratado, no es idéntico. La organización –sus gerentes- desea tener el diagnóstico con rapidez extrema, especialmente si de él se desprenden importantes decisiones. El analista, por su parte, desearía disponer de un tiempo más extenso, que le permitiera profundizar en su conocimiento de la organización y sus problemas. El dilema se traduce en que no existe el tiempo necesario para abarcar la enorme complejidad de información que podría ser recolectada. Ante esta situación, sólo es posible reaccionar en forma selectiva. Esta selectividad, constituye el objeto conocido, de tal manera que las opciones que se escojan serán determinantes tanto en la construcción del problema, como en la de sus soluciones posibles. De esta forma, se produce una nueva organización. Las elecciones que haga el consultor influirán determinadamente en su diagnóstico.

Las elecciones no son hechas al azar, sino que reflejan los modos en que el investigador configura su mundo. Estos modos pueden ser conscientes o inconscientes y pueden ser los puntos ciegos del consultor, en cuanto observador o pueden ser perspectivas conocidas, andamiajes que se han mostrado como válidos y útiles. Por último, los criterios a través de los cuales el investigador configura e objeto observado solo pueden tener alguna utilidad si se encuentran relacionados entre sí en forma sistemática. En alguna medida el consultor desarrolla una visión del

funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos.

Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consciente, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional.

Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción, de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo del funcionamiento organizacional.

Desde que en el desarrollo organizacional se ha impuesto una comprensión de las organizaciones como sistemas, todos los modelos de análisis organizacional tienen una forma sistémica.

El interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, ya que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo. Así, el objetivo de este artículo es presentar el panorama de los estudios de clima organizacional (CO) en Bogotá, D.C. (Colombia), hallados en 10 instituciones de educación superior y 2 bibliotecas públicas, de los años 1994 a 2005. Se revisaron 168 documentos, de los cuales se tomaron, como base para el presente artículo, 93 en psicología del trabajo y las organizaciones y áreas relacionadas con la gestión humana; de estos, a su vez, 67 son trabajos de grado (48

en pregrado y 19 en postgrado), 11 artículos científicos y 15 libros. Esta revisión permitió identificar las diferentes definiciones, los autores más representativos citados en los trabajos consultados, los factores asociados al estudio del clima organizacional, los instrumentos utilizados para medirlo y el abordaje del tema que se hace desde diferentes disciplinas en el contexto objeto de estudio.

Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben responder. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

El presente estudio se sustenta en los principios de la Escuela Positiva, que según Seligman (2000), es una rama de la psicología de reciente aparición que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología. El objetivo de este principio es aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar.

La Escuela tiene como principales representantes como: Mihaly Csikszentmihalyi, Steen, Park y Peterson, como también se puede encontrar antecedentes de la psicología positiva en filósofos como Abraham Maslow y Carl Rogers pertenecientes a la psicología humanista.

Es importante también reconocer los criterios sugeridos por Steen, Park y Peterson (2005), quienes junto a Seligman (2000) manifiestan que la psicología positiva estudia las cualidades positivas que todos los seres humanos poseen y cómo potenciarlas por medio de intervenciones basadas en evidencia empírica.

Maslow (1967), pionero humanista postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos de búsqueda de auto actualización y autorrealización, al igual que Rogers(1957), eminentemente humanista quien a través de su método terapéutico, la terapia centrada en el cliente, o terapia no directiva, parte de la hipótesis central de que el individuo posee en sí mismo medios para la auto comprensión y para el cambio del concepto de sí mismo, de las actitudes y del comportamiento auto dirigido. (Maslow, 1967)

En este libro el autor compila conceptos sobre clima organizacional formulados por autores reconocidos; los agrupa e identifica coincidencias, diferencias, componentes y variables. Además, hace un análisis comparativo con el IMCOC (Instrumento para Medir clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada por el autor y aplicada con estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y en trabajos de consultoría. Este estudio muestra los resultados de la aplicación del IMCOC, en el período comprendido entre 1980 y 2005, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia. Como resultado de esto, el autor concluye que el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Finalmente, propone lineamientos generales que permitan hacer

intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica.

5.04.04.- Relación de contenidos.

El Modelo de cambio de Kurt Lewin.

El modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un “equilibrio cuasi estacionario”

Para modificar el ese estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinan ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantiene a la organización en su actual nivel de comportamiento.

2. Cambio o movimiento: esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

3. Re congelamiento: en esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.

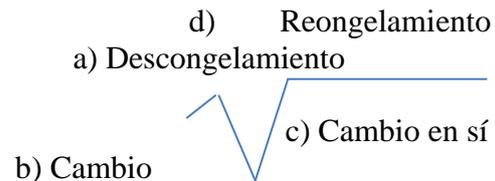


Figura 5 Modelo de cambio planeado de Lewin

(Esquema de la raíz cuadrada).

4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

La perspectiva de Lewin se puede ampliar si se representa el modelo de cambio de tres fases (descongelamiento, cambio y re congelamiento) mediante el llamado “esquema de la raíz cuadrada” (vea la figura 3.1), dado que, en efecto, este modelo es muy similar a esa operación aritmética.

a) Como se puede observar en la fase de descongelamiento prevalece una situación determinante; por ejemplo, la elaboración del control de inventarios por medios manuales, con el consiguiente desperdicio de horas-hombre y la posibilidad muy alta de cometer errores.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad. Si se recurre de nuevo al ejemplo del control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de hacerlo no le fue

posible entregar en forma oportuna su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete de computación que se requiere para agilizar el proceso de control de la mercancía.

c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede observar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete de computación y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo de manera oportuna.

d) Por último, se inicia la etapa de re congelamiento, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En el ejemplo, el empleado pudo integrar a su sistema de trabajo el paquete de computación y descartó totalmente la elaboración del control de inventarios por medios manuales. En este momento se puede decir que ¡se ha logrado asimilar el cambio! (Montufar)

Transformación Organizacional.- se considera según algunos autores, como una extensión del Desarrollo Organizacional. Como mencionan French, Bell y Zawacki, una vez que surgió esta disciplina mediados de la década de los años cincuenta hasta el presente, ha ido evolucionando y madurando aclarando sus valores, teorías y otras cuestiones.

Al comenzar la década de los ochenta, toda la literatura en esta área parecía describir programas diseñados para ocasionar cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones. Esta inversión de paradigmas solía denominarse

como “transformación de las organizaciones” , “ transformación organizacional” o TO.

Sin embargo se debe señalar que todo sistema sufre lo que se conoce como entropía, un desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria que puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte.

Para poder sobrevivir los sistemas abiertos necesitan detener ese proceso de entropía y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizativa, adecuando sus sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilicen.

Es aquí donde entran en acción el proceso de entropía negativa o neguentropía, que implican la revisión de esos mismos sistemas, los elementos físicos empleados. Luego de ello la organización se revitaliza y sigue existiendo se pueden citar los casos de empresas como Chupa Chups en el ramo de la confitería en Italia; Microsoft en el ramo de tecnologías de la información en los Estados Unidos o Cassidian SCS en el ramo de fabricación de sistemas aéreos militares y tecnologías avanzadas de radar que se han mantenido en su posición actual gracias a la implantación de ese proceso de entropía negativa, de renovación constante.

Ideas para promover el involucramiento de la alta dirección en los procesos de cambio.

A continuación se sugieren algunas ideas para promover que el personal de la alta dirección se involucre con el cambio:

- Buscar que los altos directivos reconozcan como parte vital de su función su papel de líderes en la evolución cultural y operativa de la empresa.
- Organizar reuniones con directivos exitosos de instituciones nacionales y extranjeras de forma que puedan compartir experiencias.
- Buscar personas que les puedan hablar claro y de manera contundente (sobre la importancia de su participación, porcentaje de tiempo, humildad para reconocer que no se sabe todo).
- Recordarles que pueden estar trabajando en cosas muy urgentes pero poco importantes.

Debemos tener siempre fuerzas impulsadoras en cada organización porque claramente el personal se siente con libertad para señalar las dificultades que esperan para que los problemas se traten y así es optimista en cuanto a su elección, existe disciplina y un notable sentido de equipo en la planeación y desempeño así como una responsabilidad compartida. (Guizar, 2013)

El número de investigaciones sobre la cultura y clima organizacional encontradas en los diferentes lugares visitados es limitado. El enfoque utilizado por cada investigador nos demuestra la gran cantidad de variables que posee dicho tema. Algunos de los trabajos presentados en esta parte de los antecedentes pareciera no establecer ninguna relación con nuestra investigación por ejemplo el caso de la Lic. Estela Roeder, sin embargo, a nuestro parecer, consideramos relevante mostrar la importancia de la comunicación al hablar de cultura, así esta no fuese organizacional. Por otro lado y específicamente en el Sector Salud es aún más reducido el número de investigaciones sobre procesos administrativos, y mucho menos relacionadas con la

Cultura y el Clima Organizacional; No obstante se localizó una investigación de 1999 sobre Clima Organizacional en el Centro de Salud.

La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la Organización que es la misma en cualquier empresa u organización se la vea de donde se la vea ya que en todos los casos interviene el factor humano como talento de trabajo y productividad.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. (Roeder, 1999)

Otro estudio, reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

De la comparación y análisis de las citas presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas,

lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento así que podemos decir que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

5.04.05 Metodología utilizada.

Para realizar esta investigación y a la vez la propuesta se usó los siguientes dos métodos:

Método Deductivo.- va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como valederos para deducir por medio del razonamiento lógico varias suposiciones es decir parte de verdades previamente establecidas como principios generales para luego aplicarlos a casos individuales comprobando su validez.

Método Inductivo.- la palabra inductivo viene del verbo inducir y este del latín induceres que es un antónimo de deducir o concluir.

La inducción va de lo particular a lo general empleamos este método cuando la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales ó sea es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio.

Los elementos de un programa típico de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), comprometen a aspectos como comunicación abierta, sistemas equitativos de

premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y participación de estos en el diseño funcional de los puestos.

A parte de los programas destinados a mejorar el sistema socio técnico de trabajo, los programas de CVT suelen basarse en el desarrollo de actividades y habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

A lo largo de su desarrollo, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo humano el personal incrementó sus niveles de educación, salarios e independencia lo cual satisface necesidades más elevadas en vez de trabajar solo para ganar lo necesario.

También se establecieron encuestas y registros estadísticos, tabulaciones, interpretaciones realizadas en la empresa para comprender la magnitud del clima organizacional.

Lo más importante de todos es la realización de evaluaciones con cuestionarios de preguntas varias para identificar donde se origina el conflicto con más fuerza y es prudente realizarlo de una manera imparcial así definimos el origen y tomamos medidas de calidad para la mejora continua y la realización de un buen clima laboral.

Para realizar un diagnóstico correcto en los Sistemas médicos de la USFQ se debe apoyar en toda la información reunida mediante diversas herramientas. La recolección de datos consiste en obtener información de diferentes áreas de la

organización, nuestro objetivo principal es ¿saber cuál es el problema y que es lo que parece estar causándolo?

Y existe conciencia de la necesidad del cambio en todos los niveles, y un instrumento o herramienta que vamos a utilizar son cuestionarios o encuestas porque su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones y obtener datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntadas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico.

Toda la información conseguida a través de cuestionarios se debe complementar y verificar con la obtenida por medio de otros instrumentos como la entrevista directa. Los Cuestionarios son un importante recurso para detectar sentimientos, es decir, lo que está bajo la superficie y no es fácil de descubrir.

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos.

Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

Modelo I+D+I

5.05 Desarrollo del Plan

El Equipo de Talento Humano convocará a sus Directivos y jefes de departamentos y/o servicios, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta de gestión.

5.05.01 Motivación laboral: ¿Qué es y cómo se ejerce?

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

Al nacer, el ser humano posee instintos básicos de supervivencia y una determinada constitución física. A medida que crece y se desarrolla, la cultura va influyendo en su percepción del entorno y en su comportamiento, así como en la imposición de necesidades. La combinación de estas influencias con las capacidades innatas o recursos internos, determinan finalmente la personalidad integrada.

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

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

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

5.05.02 Factores de Motivación Laboral

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

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

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

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

- Ambiente laboral
- Recursos materiales

- Beneficios sociales
- Sueldos
- Relaciones personales
- Políticas institucionales

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

Como se aplica la motivación efectiva.

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

Permanentes

- **Ubicación acertada:** se trata de ubicar a los empleados en los puestos adecuados según su perfil
- **Inducción:** facilita la correcta incorporación de una persona a la organización, al suministrarle información sobre las políticas, normas y funcionamiento, así como las expectativas sobre su desempeño
- **Metas:** todo el equipo debe conocer las metas de una organización para un período determinado, planteadas de manera que constituyan retos y oportunidades
- **Reconocimiento:** la acción o acciones tendientes a poner en evidencia el buen desempeño de las personas, para elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades

- **Participación:** a través de consulta de opiniones y sugerencias, asignación de responsabilidades, instrumentos para evaluar las tareas y todas las acciones que estimulen la creatividad y la iniciativa personal
- **Evaluaciones periódicas y oportunas:** para conocer y mejorar el rendimiento personal

Puntuales

- **Oportunidades de formación:** permiten adquirir conocimientos y mantenerse actualizados, mejorando y enriqueciendo la experiencia y tareas del personal.
- **Talleres y reuniones:** son espacios creados para poner en práctica una serie de dinámicas diseñadas por especialistas, para orientar a los trabajadores hacia el crecimiento y desarrollo personal. Estas dinámicas suelen reforzar los lazos entre los integrantes de las organizaciones. (Herzberg, 1959)

5.06 Tipos de Motivación Aplicarse en el Sistema Medico de la USFQ

1) Jefe haga participe a todos con un apoyo total, compromiso de la Alta Gerencia y empoderamiento a los profesionales de Gestión Humana, respetando siempre la diferenciación y riqueza cultural. Este apoyo tiene que ser explícito y comunicado de manera constante y firme.

2) Escuchar al trabajador cuando hay alguna queja, alguna novedad y atenderlas oportunamente.

-
- 3) Permitir la creatividad del trabajador, las nuevas ideas, las iniciativas proporcionando un ambiente de trabajo positivo.
 - 4) La Ergonomía y facilidades de trabajo proporcionando los medios que ayuden a crecer.
 - 5) Brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados.
 - 6) Retroalimentación: informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.
 - 7) Plan Carrera son una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa.

5.06.01 Organigrama Estructural

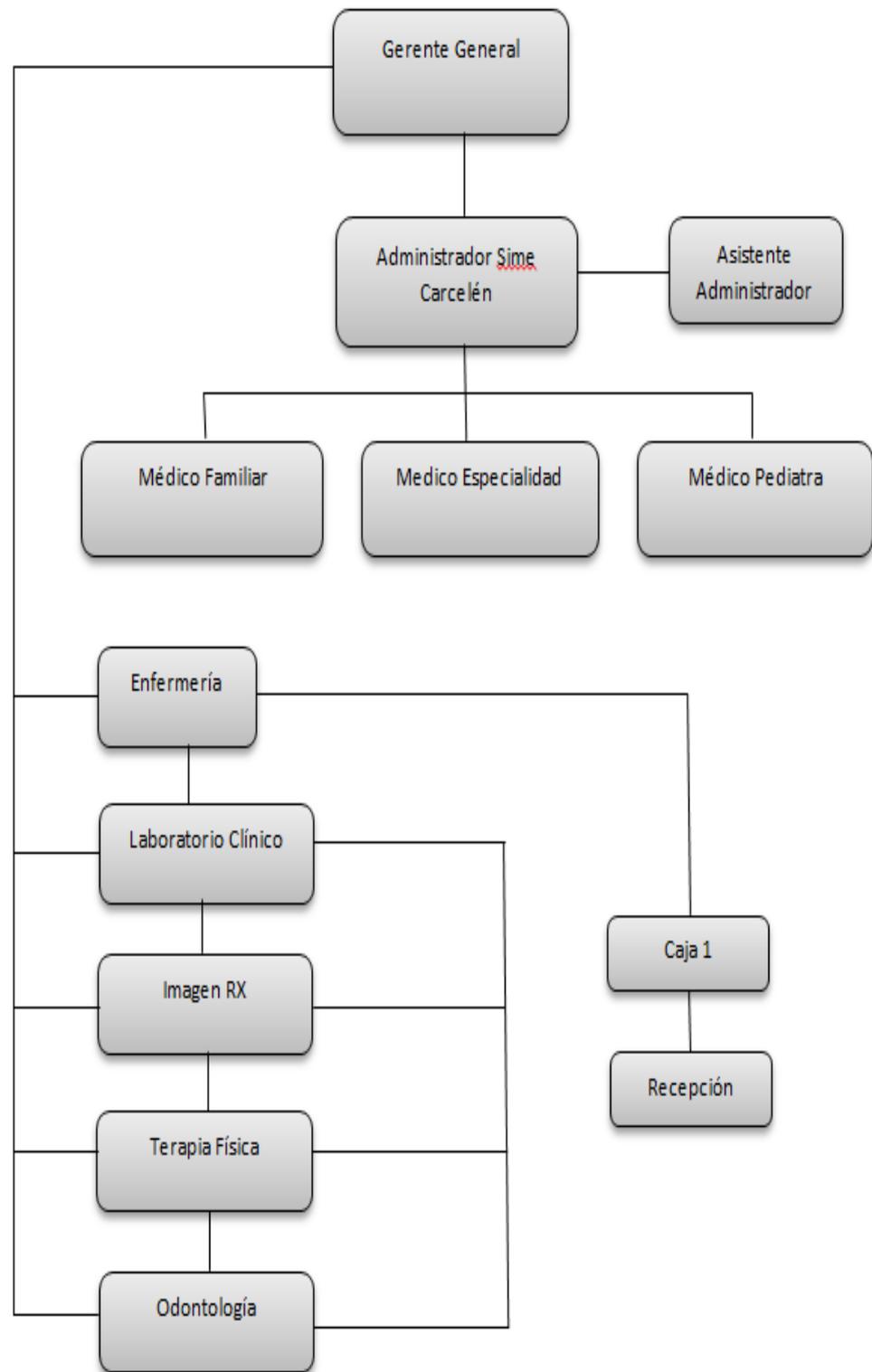


Figura 6 Organigrama Estructural

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

5.06.02 Temas Principales

Tema 1: Evaluación y mejora de las actividades a realizar para el manejo de conflictos laborales.

Tema 2: En qué consiste el mal clima laboral.

Tema 3: La cultura Organizacional de la empresa

Tema 4: Implementación de estrategias para la creación de programas de orientación y ayuda para el buen clima laboral.

Tema 5: Mejora del clima organizacional.

5.06.03 Retroalimentación

En la empresa hay muchos aspectos en los que son fundamentales las relaciones interpersonales.

Para medir el funcionamiento interno de la empresa y la evaluación del ambiente laboral, hacemos feedback o retroalimentación mediante evaluaciones periódicas del desempeño, mediciones del clima laboral y organizacional, coaching o cualquier otro proceso de evaluación y seguimiento.

Pero ¿conocemos realmente el significado e importancia de la retroalimentación para el éxito laboral y la productividad de la empresa?

Un buen o mal feedback tiene un impacto directo en los trabajadores. Hay que tener claro que hacer retroalimentación a un candidato es importante para ver sus carencias y puntos fuertes. Un buen feedback sirve de motivación y contribuye a la superación y a conseguir éxito laboral.

Y en general, en cualquier proceso de crecimiento y desarrollo personal o de interacción con otras personas y situaciones. El feedback es un instrumento que sirve para dar un nuevo enfoque y mejorar la efectividad de las relaciones humanas.

Así nuestros participantes entenderán lo importante que es un buen clima organizacional en una empresa ya que mejora la competitividad en el ambiente laboral y genera personas más felices y estables mentalmente con sus amigos y su familia lo importante es dar paso y oportunidad a esta forma de vida que sea siempre naturalmente así como algo normal en la preferencia del estado de ánimo del trabajador ya que es lo más importante en una empresa.

“Si quieres
llegar *rápido*,
camina *solo*.
Si quieres llegar *lejos*,
camina en *grupo*”.

Proverbio Africano

**“PLAN DE MOTIVACION
PARA LA MEJORA DEL
CLIMA LABORAL”**

ELABORACION DE UN PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.

“Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo.”

M. Gandhi.

“Puesto que yo soy imperfecto y necesito la tolerancia y la bondad de los demás,

también he de tolerar los defectos del mundo

hasta que pueda encontrar el secreto

que me permita ponerles remedio.”

M. Gandhi



1.- Introducción.

La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los colaboradores de los Sistemas médicos de la USFQ.

Existen estudios acerca de la problemática del comportamiento organizacional, es así que en él influyen varios factores como la globalización, la diversidad laboral, mayores niveles de calidad y productividad, la respuesta a la escasez de mano de obra, mayor nivel en las capacidades de los colaboradores, etc. Todos ellos conforman el entorno competitivo en que se desarrolla la masa laboral y en la cual muchos colaboradores perfilan su carrera profesional, de acuerdo a sus valores, ética y sentido de la responsabilidad social.

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la Sucursal. Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de

manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

2.- Justificación.

El talento humano, constituye el capital principal para generar dinamismo, creatividad y pro actividad en toda organización, a través de las habilidades, conocimiento y destrezas que pueda aportar a favor de la misma.

Un trabajador satisfecho es sinónimo de éxito en toda organización, pues, el simple hecho de motivar a las personas para que alcancen e incluso superen los estándares de desempeño, se traduce en una poderosa estrategia para enfrentar el proceso de transformación y cambio irreversible que el mundo laboral enfrenta y en donde la competitividad es la base fundamental del éxito.

Es importante romper paradigmas y desechar viejos esquemas estructurales, cerrados e inflexibles que obstruyen la iniciativa y los cambios internos que inicialmente deberían ejecutarse en cualquier organización, para conseguir trabajadores y en síntesis seres humanos mental y emocionalmente saludables.

Objetivo 3 del Plan del buen Vivir.

Mejorar la calidad de vida de la población es un reto amplio que demanda la consolidación de los logros alcanzados en los últimos seis años y medios, mediante el fortalecimiento de políticas intersectoriales y la consolidación del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social.

3.- Objetivos.

3.01. General.

Teniendo bien claro los problemas que enfrenta el ambiente laboral nuestro principal objetivo será hacer realidad una mejor comunicación y trabajo en equipo llevando a la igualdad de motivación para todos. Implementando un plan de mejora que favorezca el clima laboral fundamentado en el análisis y la gestión de satisfacción del clima laboral de los Sistemas Médicos USFQ.

3.01.02 Específicos.

- Establecer estrategias y pautas encaminadas a mejorar el Clima Organizacional de los Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco de Quito.

- Crear un buen ambiente y condición de trabajo favorables para una mejor satisfacción y desempeño laboral.

- Generar conductas y actitudes positivas que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral.

- Mejorar la interacción entre todas las persona a nivel vertical y horizontal fomentando el compromiso y responsabilidad con estas estrategias.

Visión

Convertirnos en la más prestigiosa cadena de centros médicos ambulatorios del país, brindando innovación y calidad en los servicios que ofrecemos.

Misión

En SIME USFQ brindamos atención médica ambulatoria integral de alta calidad Científica, Tecnológica y Humana. Velamos por el desarrollo de nuestros colaboradores, generamos rentabilidad y cuidamos el medio ambiente.

Valores

Nos basamos en: Honestidad, Respeto, Profesionalismo, Cariño, Agilidad.

4.- Orientación para el Estudio.

El presente estudio se sustenta en los principios de la Escuela Positiva, que según Seligman (2000), es una rama de la psicología de reciente aparición que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano, durante tanto tiempo ignoradas por la psicología. El objetivo de este principio es aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar.

5.- Motivación.

Motivación se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.

Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

5.01.- Tipos Motivación Aplicarse.

1) Jefe haga participe a todos con un apoyo total, compromiso de la Alta Gerencia y empoderamiento a los profesionales de Gestión Humana, respetando

siempre la diferenciación y riqueza cultural. Este apoyo tiene que ser explícito y comunicado de manera constante y firme.

2) Escuchar al trabajador cuando hay alguna queja, alguna novedad y atenderlas oportunamente.

3) Permitir la creatividad del trabajador, las nuevas ideas, las iniciativas proporcionando un ambiente de trabajo positivo.

4) La Ergonomía y facilidades de trabajo proporcionando los medios que ayuden a crecer.

5) Brindar desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los subordinados.

6) Retroalimentación: informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.

7) Plan Carrera son una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa, para capacitarles más y crear así trabajadores eficientes y con posibilidades de mejorar profesionalmente a la vez que mejoran con la empresa.

6.- Organigrama Estructural.

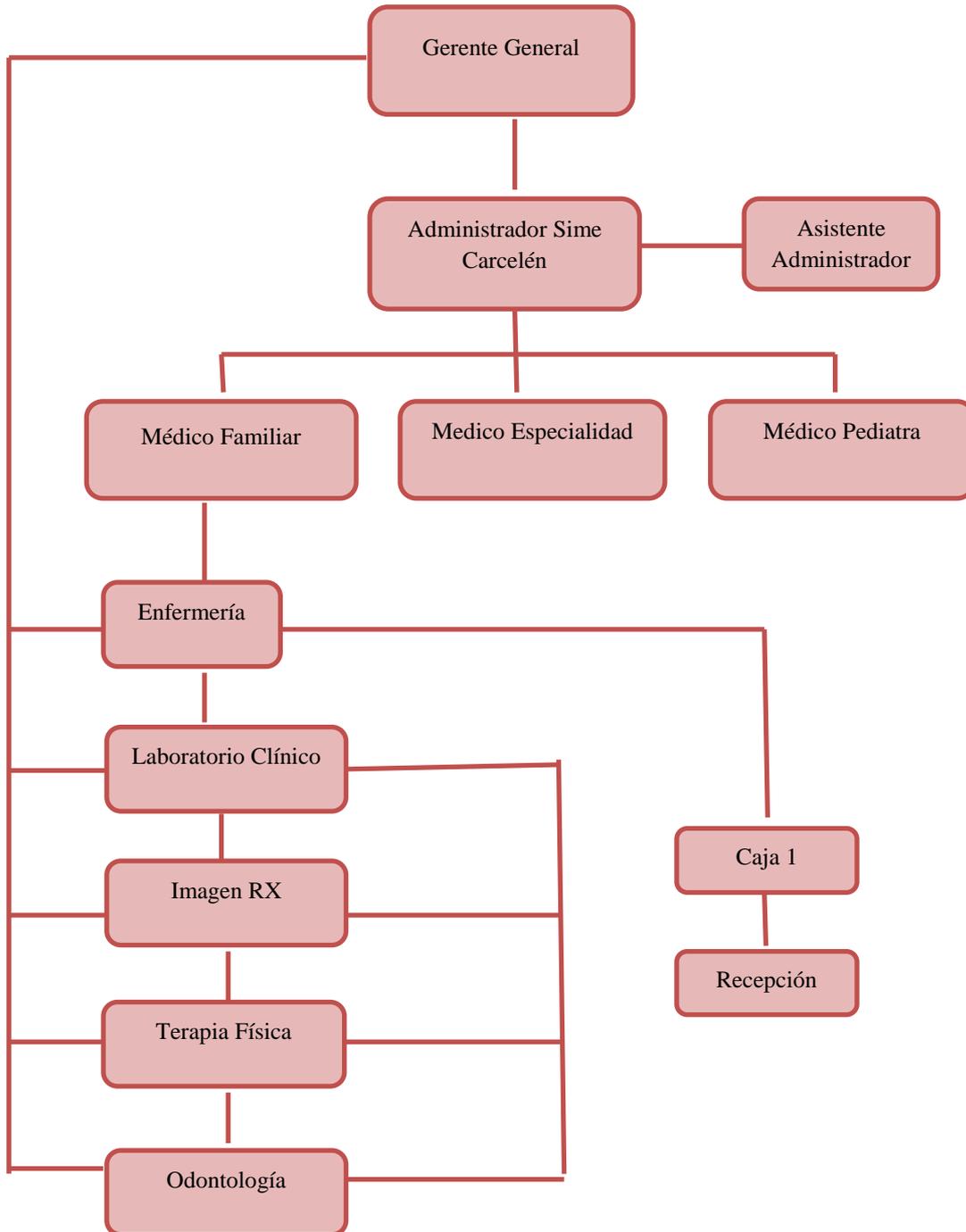


Figura 7 Organigrama Estructural.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

6.01 Perfiles de cada cargo.

Tabla 6 Perfiles de cada cargo.

ADMINISTRATIVO	
NOMBRE DEL PUESTO:	Administrador
UBICACIÓN:	Quito Sucursal Carcelén
AREA:	Dirección de Administración
REPORTA A:	Gerente General
PERSONAL A CARGO:	Doctores de Planta y Especialidad, Enfermería, laboratorio, RX Imagen, Administrativos.
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Y EXPERIENCIA:	Título de 3er nivel en Administración de Empresas o Carreras Afines. Experiencia mínima de 3 años en el área médica y manejo de personal
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos. - Analizar leyes y reglamentos que rigen los procesos administrativos. - Comprender información de diversa índole. - Mantener relaciones personales. - Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa. - Liderazgo - Trabajo en equipo y manejo de personal. - Habilidad de negociación - Comunicación - Trabajo bajo presión - Toma de decisiones - Solución de problemas con la mayor rapidez posible. - Orientado a logros - Ser objetivo, positivo y pro activo.
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación. - Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo. - Tramita órdenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias en la dependencia. - Ejerce una supervisión específica de manera directa y constante. -

MEDICO	
NOMBRE DEL PUESTO:	Medico
UBICACIÓN:	Quito Sucursal Carcelén
AREA:	Medica
REPORTA A:	Gerente General
PERSONAL A CARGO:	Enfermería, laboratorio, RX Imagen, Administrativos. Maneja constantemente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
NIVEL DE INSTRUCCIÓN Y EXPERIENCIA:	Título de 3er nivel Medico General y Especialidad 5 años de experiencia
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Las técnicas para tratar enfermedades y heridas y para diagnósticos rutinarios. - Psicología, Relaciones Humanas. - Los principios y prácticas de medicina y cirugía. - Computación. - Destreza en el manejo de instrumentos y equipos médicos. Juicio y toma de decisiones.
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostica y prescribe tratamientos médicos a los pacientes. - Atención y manejo de urgencias - Hace seguimiento a los tratamientos de los pacientes a través de citas fijadas. - Practica curas e intervenciones de cirugía menor. - Evalúa exámenes de laboratorio, radiografías, tratamiento e indicaciones médicas.

ENFERMERIA	
NOMBRE DEL PUESTO:	Lic. Enfermería
UBICACIÓN:	Quito Sucursal Carcelén
AREA:	Médica y Administrativo
REPORTA A:	Gerente General
PERSONAL A CARGO:	Auxiliar de Enfermería. Maneja constantemente equipos, insumos y materiales desechables medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.
EDUCACION MINIMA Y EXPERIENCIA:	Título de 3er nivel Enfermería. 5 años de experiencia
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo - Trabajo bajo presión - Toma de decisiones - Solución de problemas
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe a los pacientes que asisten a la consulta. - Asiste al médico durante la consulta. - Aplica tratamientos preventivos y curativos, según indicaciones médicas. - Organiza, esteriliza y prepara equipos y materiales médicos-quirúrgicos. - Elabora y lleva el control de las requisiciones de materiales y equipos de trabajo. - Atiende y orienta a la gente que solicita asistencia médica. - Aplica cuidados inmediatos en situaciones de emergencia.

ADMINSTRATIVO	
NOMBRE DEL PUESTO:	Caja – Recepción
UBICACIÓN:	Quito Sucursal Carcelén
AREA:	Administrativo
REPORTA A:	Administrador
EDUCACION MINIMA Y EXPERIENCIA:	Mínimo Bachiller cualquier especialidad. Experiencia de preferencia en atención al cliente y cajas.
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de caja. - Programas de computación aplicables en caja. - Tratar en forma cortés y efectiva con el público en general. - Técnicas actualizadas de manejo y control de caja. - Manejo y soluciones rápidas en la atención al público. - Manejo de coberturas de seguros privados.
FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero. - Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, vouchers y otros documentos de valor. - Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja. - Atiende a las personas que solicitan información. - Ingresa información confidencial de cada paciente al elaborar la ficha médica. - Realiza el arqueo de caja. - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

Instrucción.

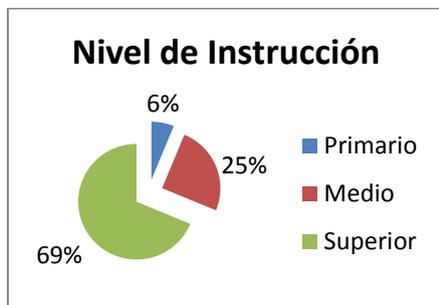


Figura 8 Instrucción.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

Análisis.- En el Sime USFQ tenemos en su gran mayoría colaboradores de gran experiencia para brindar una atención de primer nivel brindando confianza a todos los que conformamos la familia SIME

Género.

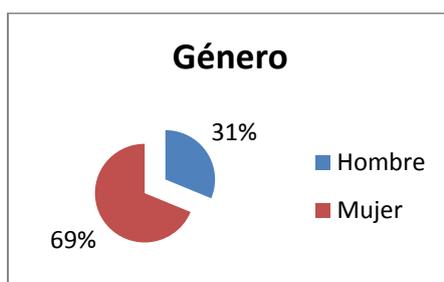


Figura 9 Género.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

Análisis.- En nuestro ambiente organizacional y profesional no hay distinción de género para un buen clima laboral.

Edad.

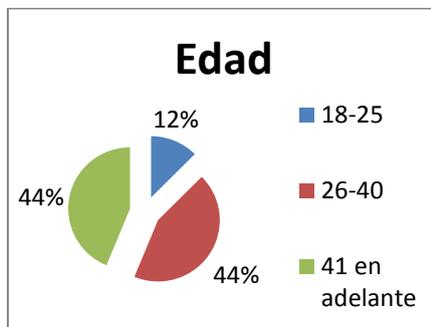


Figura 10 Edad.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

Análisis.- el ambiente laboral se vuelve más aceptado por los colaboradores que tienen una mejor madurez y aceptación en la mejora de un cualquier proyecto en este caso la mejora del clima laboral.

5.06.03 Plan de Motivación Laboral.

Dirigido a los colaboradores Servicios Generales

Tabla 7 Dirigido a los colaboradores Servicios Generales

No	Título	Modalidad	Periodo	Duración
1	Reconocimiento de logros	Seminario - Taller	Enero 2017	4 horas

Dirigido a los colaboradores Nivel Profesional y Directivos.

Tabla 8 Dirigido a los colaboradores Nivel Profesional y Directivos.

No	Título	Modalidad	Periodo	Duración
2	Liderazgo	Seminario - Taller	Enero 2017	4 horas

Elaborado por: David Lara.

Tabla 9 Dirigido a los colaboradores Servicios Generales

Tema: Reconocimientos de Logros.	Periodo enero 2016 duración 10 horas
Objetivo: Crea un impacto en el significado que damos a nuestro trabajo.	
Responsable: Locutor	
<p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que es? - Su Importancia. - Quien debe hacer el reconocimiento. <p>Tipos de Reconocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monetario. - No monetario. <p>Tipos de Logros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por participación. - Por cooperación. - Por rendimiento Académico. 	
Instrumentos de evaluación: Se utilizaran formularios para realizar las respectivas evaluaciones para reconocer la satisfacción del personal las cuales serán determinadas por el responsable de las actividades.	
<p>OBJETIVO GENERAL.</p> <p>Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.</p>	
<p>Actividades.</p> <p>Eventos Deportivos.</p> <p>Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados se puede determinar eventos que fomenten comportamientos en equipo y competencia.</p> <p>Celebraciones.</p> <p>Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días.</p>	

Tabla 10 Dirigido a los colaboradores Nivel Profesional y Directivos.

Tema: Liderazgo	Periodo enero 2016 duración 4 horas
Objetivo: Influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización.	
Responsable: Locutor	
Contenido: <ul style="list-style-type: none"> - Que es Liderazgo? - Importancia del Liderazgo. - El Líder nace o se hace. - Tipos de liderazgo. - Ventajas y desventajas. - Liderazgo Participativo (donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros). 	
Instrumentos de evaluación: Se utilizaran formularios para realizar las respectivas evaluaciones para reconocer la satisfacción del personal las cuales serán determinadas por el responsable de las actividades.	
Dinámica del Globo Aerostático.	
Actividad. <ul style="list-style-type: none"> - Este juego permite fortalecer el grupo de trabajo y la atención coordinación de los mismos con la guía de un líder. 	
Objetivo. <ul style="list-style-type: none"> - Mostrar el papel que debe ejercer el coordinador a su grupo encargado y por lo tanto, responsable de sus resultados y desarrollo de la actividad. - Atención y Coordinación. - Iniciativa y Liderazgo. 	
Que intenta trabajar. <ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones interpersonales y laborales. - Trabajo en equipo. 	
Para que Situaciones. <ul style="list-style-type: none"> - Cuando el grupo le cueste relacionarse o no tenga confianza entre ellos. - Conocerse más Iniciativa, Igualdad y Liderazgo. 	
Síntesis y Desarrollo de la Dinámica.	
Se propone al grupo una situación:	
Un meteorito cae en el océano creando una ola gigante que deja sumergidos todos los continentes del planeta.	
Sin embargo, tú y otras cinco personas os encontráis sobrevolando el Parque Nacional del Teide en un globo. Después de unas horas, comienza a perder aire pero veis una isla. El mar está lleno de	

tiburones hambrientos y la única forma de que el globo llegue a la isla es tirar a uno de los ocupantes”.

Se debe establecer un debate para decidir quién será el que abandone el globo. Cada uno de los participantes tiene un rol asignado: un sacerdote, una periodista de la prensa rosa, una enfermera, un asesor político, un profesor de educación primaria y una funcionaria del Instituto Nacional de Estadística.

Hay que cumplir las premisas de que: sois los únicos supervivientes y hay que asegurar la continuación de la especie; debe tomarse la decisión unánimemente; ninguno de los participantes puede abandonar voluntariamente el globo y todos deben exponer sus argumentos.

Mediante esta prueba se pretende analizar el proceso de toma de decisiones en grupo y ver los procesos de comunicación, así como analizar la capacidad de cooperación y de poner en práctica la ayuda, la igualdad. Se pueden observar también la iniciativa y el liderazgo.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

Marco legal.

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad. Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Art. 349.- Enfermedades profesionales.- Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

Art. 410.- Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

Art. 553.- Departamentos de Seguridad e Higiene del Trabajo.- Adscritos a las Direcciones Regionales del Trabajo funcionarán departamentos de seguridad e higiene del trabajo, a cargo de médicos especialistas.

Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 3.- **Sujeción.-** Tanto la empresa como sus trabajadores quedan sujetos a estricto cumplimiento de las disposiciones del presente reglamento y a las normas del código de trabajo las cuales se entenderán incorporadas a todos los contratos individuales de trabajo celebrados entre la empresa y los trabajadores.

Art. 22.- Pago de Remuneraciones.

1. La empresa liquidara mensualmente los valores correspondientes a ingresos y deducciones que tengan lugar de conformidad con la ley con respecto a las remuneraciones.

2. La misma que será cancelada por mes vencido el primer día hábil del siguiente mes incluyendo todos los beneficios que determina la ley.

Art. 39.- Los trabajadores tienen derecho a ser escuchados en sus reclamos o consultas provenientes de las reclamaciones de trabajo.

Art. 40.- Las reclamaciones y consultas deben presentarse al administrador quien solucionara en cada caso de acuerdo a la ley y ciñéndose estrictamente a las disposiciones del presente reglamento interno.

Art. 50.- Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en las leyes, las siguientes:

a.- Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y salud.

La aplicación y conocimientos de las normas de la empresa a través del código de trabajo que es de carácter general para conocimientos y aplicación de todo el personal sin distingo alguno.

Reglamento Interno.

En el cual se descubre claramente las obligaciones y derechos del trabajador así como las obligaciones y prohibiciones para la empresa.

Manuales de Funciones.

Donde debe estar descritas claramente las actividades tareas y funciones del puesto de trabajo así como también los requisitos exigibles los que dará a lugar tener una remuneración justa de acuerdo a la ley que indica a igual trabajo igual salario.

Manuales de Procedimientos.

Herramientas que nos ayuda favorablemente al cumplimiento de los objetivos ya que son protocolos de aplicación para cada acción con lo que se evitaría tiempos muertos y se direccionaría correctamente.

Seguridad y salud Ocupacional.

Donde se desprende en una de sus disposiciones referente a la facilidad y comodidad para el desempeño de sus funciones y evitar riesgos de trabajo (Ergonomía)

Reglamento de Selección de Personal.

Donde debe identificarse con objetividad al cumplimiento de los requisitos exigibles de acuerdo a los perfiles de puesto tanto en lo académico, experiencia, pruebas técnicas y psicológicas.

5.05.04 Encuestas

ENCUESTA CLIMA LABORAL DEL SIME USFQ DE CARCELEN

¡Un atento saludo!, estoy realizando una encuesta para conocer cómo se siente usted en la empresa. Por favor, responda lo más acertadamente posible, sus respuestas nos interesan y ayudan a mejorar el clima laboral en la empresa. De antemano, gracias por su aporte con mi proyecto.

1.- Para usted la Empresa es un buen lugar de trabajo?

SI

NO

2.- El trato y la consideración para todos los que trabajamos en el Sime Carcelén es equitativa?

SI

NO

3.- Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal?

SI

NO

4.- Se siente comprometido con su trabajo en la Empresa?

SI

NO

5.- Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor?

SI

NO

6.- Sus compañeros de trabajo tiene una comunicación respetuosa con usted y todos los colaboradores del Sime Carcelén?

SI

NO

7.- Los supervisores o jefes inmediatos dan disposiciones claras a los trabajos a realizar?

SI

NO

8.- Cuando tengo un inconveniente sé a quién acudir?

SI

NO

9.-En su área de trabajo existe compañerismo y trabajo en equipo para lograr las metas?

SI

NO

10.- La empresa reconoce el trabajo que usted realiza?

SI

NO

“Te agradecería nos hagas saber algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo como un equipo”

.....

.....

.....

.....

5.05.05 Análisis de resultados de las encuestas aplicadas

1.- Para usted la Empresa es un buen lugar de trabajo?

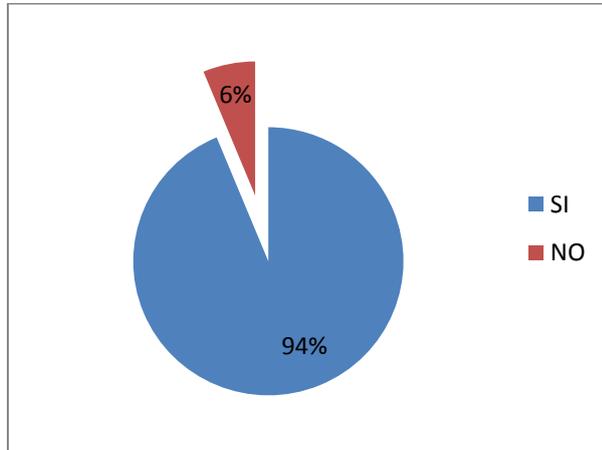


Figura 11 Resultados Encuesta Pregunta 1

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

En la primera pregunta consideramos la mas importante porque iniciamos desde el conocimiento básico y técnico en lo que conforman toda la organización conociendo principalmente si le gusta o es un buen sitio o lugar para trabajar y obtenemos un alto resultado que si consideran al Sistema Medico como un buen lugar de trabajo con un 94% de aceptación y el 6% de la No aceptación del mismo.

2.- El trato y la consideración para todos los que trabajamos en el Sime Carcelén es equitativa?

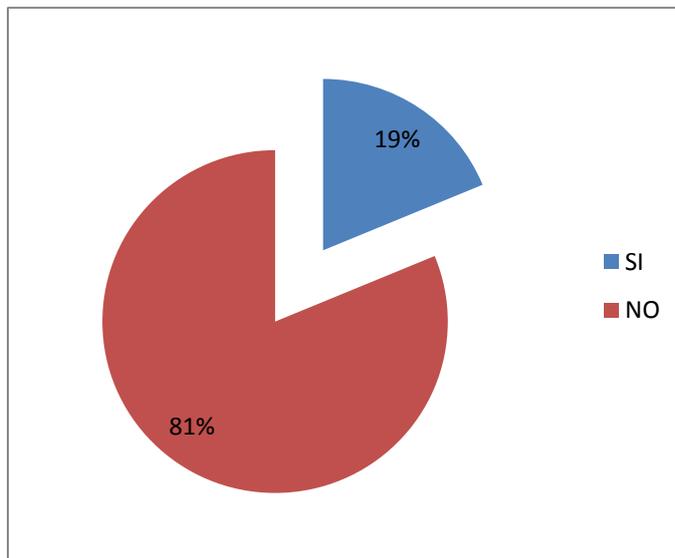


Figura 12 Resultados Encuesta Pregunta 2

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

En la pregunta numero dos se refiere a si en el sistema medico hay igualdad y equidad en el trato justo a los colaboradores se observa que la mayoría con un 81% creen que son pocos justos con el trato por igualdad a todos, y apenas el 19% piensan que si hay equidad y trato justo para los colaboradores.

3.- Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal?

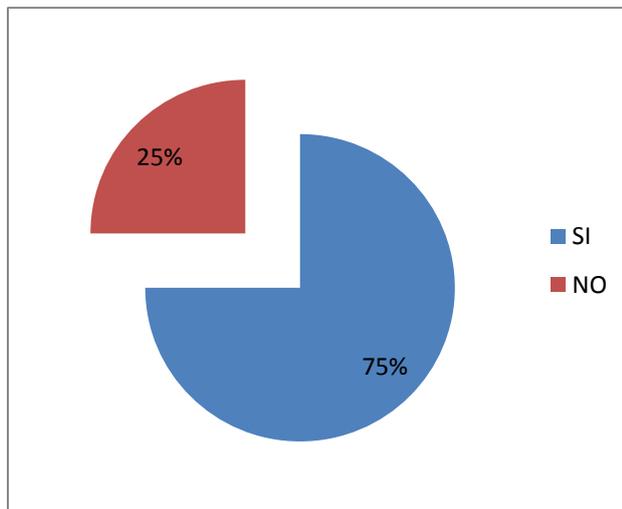


Figura 13 Resultados encuesta pregunta 3

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

La pregunta número cuatro nos hace referencia si trabajar en el Sime es adecuado para dedicar tiempo adicional en rutinas diarias como también dedicarlo a la familia en alguna actividad que se requiera como reuniones de colegio, calamidades domesticas o cualquier otro asunto familiar o personal, observamos que el 75% puede dedicarse tranquilamente otros asuntos y el 25% no puede dedicarse a otras actividades fuera de las laborales.

4.- Se siente comprometido con su trabajo en la Empresa?

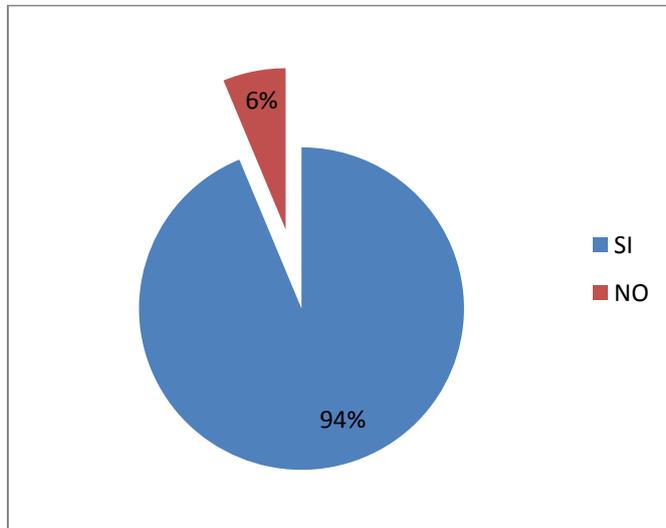


Figura 14 Resultados encuesta pregunta 4

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

En la pregunta número cuatro vemos mucha aceptación por parte de los colaboradores de los Sistemas Médicos de la USFQ por ponerse la camiseta de la empresa a pesar de las diferencias que existe entre los colaboradores, con una aceptación del 94% de compromiso con la empresa y apenas un 6% que no se comprometen con la empresa.

5.- Cuando existe algo que me molesta puedo expresarlo sin temor?

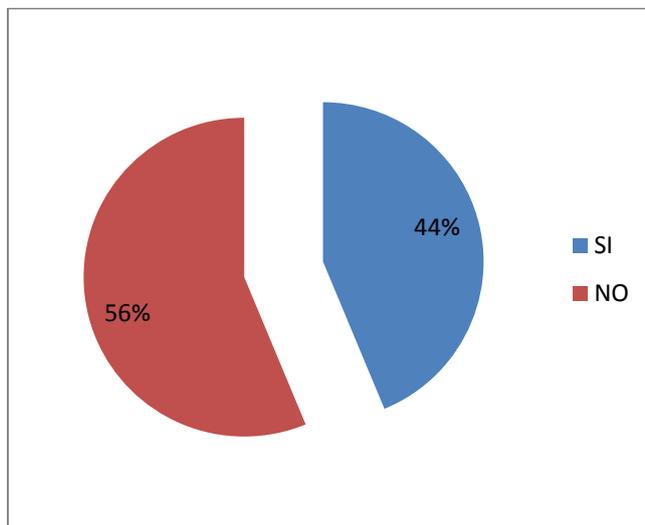


Figura 15 Resultados encuesta pregunta 5

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

En la pregunta número cinco vemos algo de duda o una falta de seguridad porque es casi igual el número de colaboradores que piensan que hay como expresarse sin temor a cualquier anomalía con un 44% y los que piensan que no hay como expresarlo de manera rápida o sin temor con una mínima de diferencia con un 56%.

6.- Sus compañeros de trabajo tienen una comunicación respetuosa con usted y todos los colaboradores del Sime Carcelén?

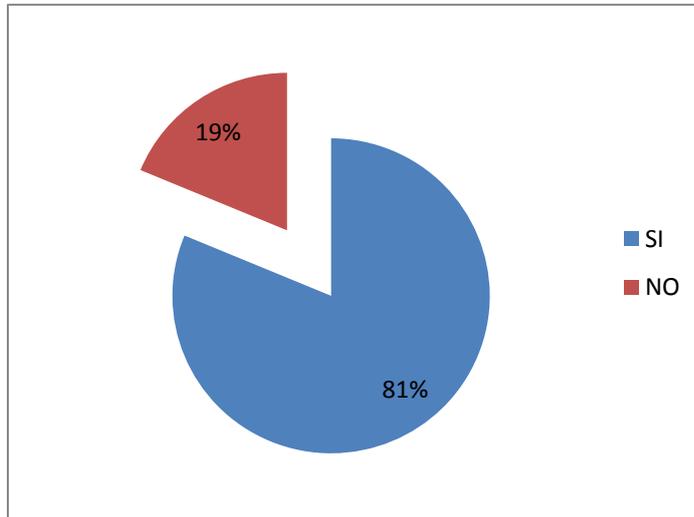


Figura 16 Resultados encuesta pregunta 6
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: David Lara

La pregunta número seis hace referencia a como es la comunicación entre los colaboradores si se considera respetuosa o no, se observa que el 81% tienen una comunicación respetuosa y que el 19% no tienen una buena comunicación entre ellos, con claridad se puede identificar cuáles son esas personas que no tienen respeto por sus compañeros y empresa como tal.

7.- Los supervisores o jefes inmediatos dan disposiciones claras de los trabajos a realizar?

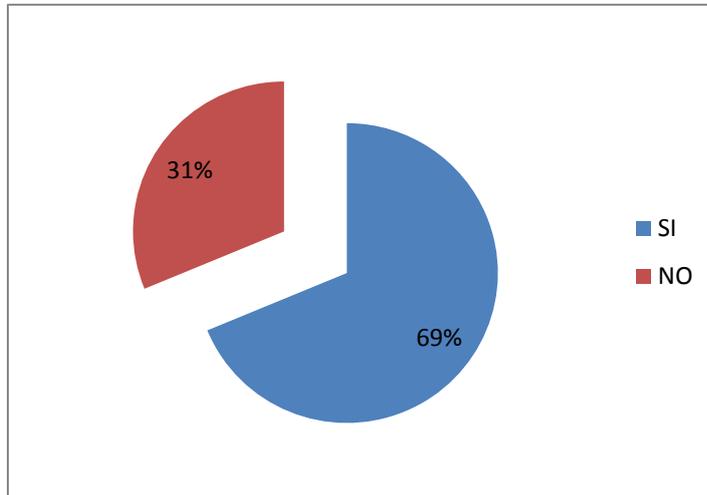


Figura 17 Resultados encuesta pregunta 7

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

La pregunta número siete hace referencia a que tan claras son las disposiciones asignadas por nuestros superiores en las tareas a realizar, el 69% creen que si hay una buena explicación y claridad en los trabajos a realizar y en su minoría con un 31% consideran que hace falta claridad en las disposiciones asignadas.

8.- Cuando tengo un inconveniente sé a quién acudir?

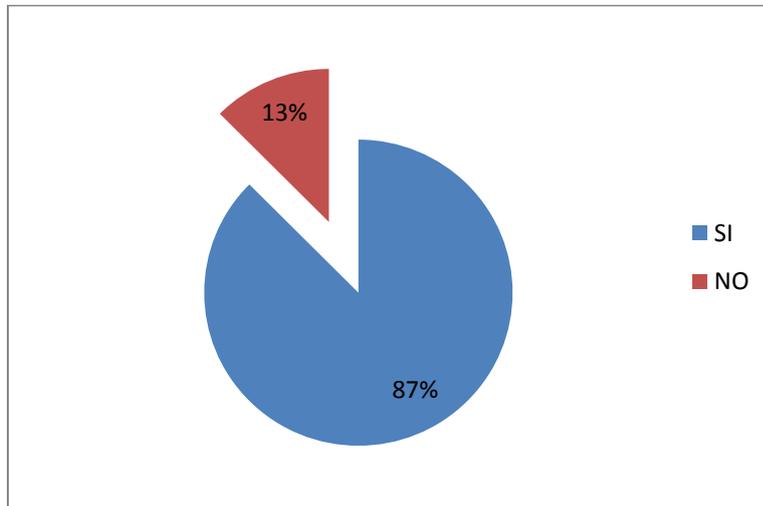


Figura 18 Resultados encuesta pregunta 8

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

En la pregunta número ocho se refiere a la confianza de cada colaborador con sus superiores al momento de acudir en caso de cualquier problema, amenaza o conflicto que se dé en cualquier momento laboral, vemos que si hay un 87% que si sabe muy bien a quien acudir y en su minoría un 13% que no saben con seguridad a quien acudir en momentos necesarios.

9.- En su área de trabajo existe compañerismo y trabajo en equipo para lograr las metas?

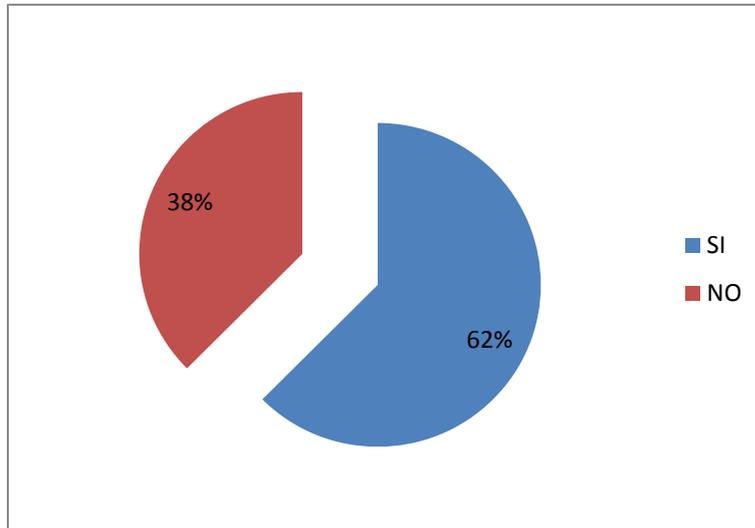


Figura 19 Resultados encuesta pregunta 9

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

En la pregunta número 9 se refiere prácticamente al compañerismo que hay en el sistema medico con un 62% que indican que si hay un alto porcentaje de compañerismo y trabajo en equipo para lograr un buen desempeño y con un 38% que moderadamente indican que hay trabajo en equipo y compañerismo adecuado.

10.- La empresa reconoce el trabajo que usted realiza?

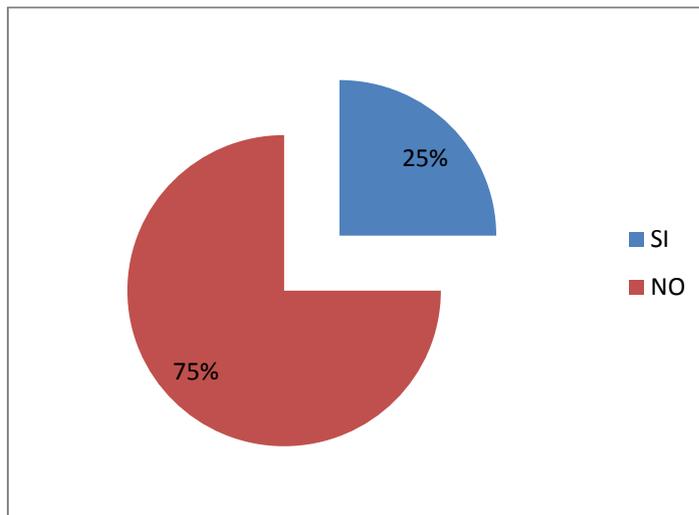


Figura 20 Resultados encuesta pregunta 10

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

La pregunta número diez se refiere al reconocimiento que la empresa realiza con sus colaboradores al buen desempeño laboral o al cumplimiento de sus valores y políticas viendo en su gran mayoría con el 75% que afirman que no son reconocidos por un buen desempeño laboral y en su minoría con un 25% de colaboradores que dicen que si son reconocidos por el trabajo que realizan.

CAPITULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 Recursos

6.01.01 Recursos Humanos

- Población 16 personas
- Investigadores 1 persona (David Lara)
- Asesor 1 persona

6.01.02 Recursos Audiovisuales

- Flash Memory
- Computador Portátil
- Celular
- Infocus

6.01.03 Material de Apoyo

- Hojas a cuadros

- Esferos

- Lápiz

6.02 Presupuesto

Ítem	Cantidad	Costo
Computador personal	1	\$ 1079.00
Impresiones	varias	\$ 50.00
Hojas de papel bond	1 resma papel bond	\$ 3.50
Copias	50	\$ 15.00
Movilización	Gasolina y Pasajes	\$ 70.00
Suministros de oficina	varios	\$ 20.00
	TOTAL	\$ 1237.50

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: David Lara

6.03 Cronograma

Tabla 11 Cronograma

MES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																				
Planteamiento del Tema	■	■																		
Antecedentes			■																	
Justificación			■																	
Matriz T			■	■																
Análisis de Matriz T			■	■																
Mapeo de Involucrados			■	■																
Análisis de Involucrados			■	■																
Matriz de Involucrados				■	■															
Análisis de Matriz de Involucrados				■	■															
Problemas y Objetivos				■	■															
Árbol de Problemas				■	■															
Análisis de Árbol de Problemas				■	■															
Árbol de Objetivos					■	■														
Análisis de Árbol de Objetivos					■	■														
Análisis de Alternativas					■	■														
Matriz de Análisis de Alternativas					■	■														
Análisis de Matriz de Alternativas					■	■														
Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos						■	■													
Diagrama de Estrategias						■	■													
Análisis de Diagrama de Estrategias						■	■													
Encuestas							■	■												
Matriz de Marco Lógico								■	■											
Análisis de Matriz de Marco Lógico								■	■											
Propuesta									■	■										
Antecedentes de la Propuesta										■	■									
Justificación de la Propuesta											■	■								
Objetivo General												■	■							
Orientación para el Estudio													■	■						
Relación de contenidos														■	■					
Metodología Utilizada															■	■				
Conclusiones y Recomendaciones																■	■			
Entrega del proyecto																	■	■	■	■

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones

- El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

- Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus clientes internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

- Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones de más de 200 trabajadores.

- Dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.

7.02 Recomendaciones

- El clima es el reflejo del estado de ánimo colectivo. Es algo dinámico que atraviesa diversos estadios y como la emoción individual, va de momentos de idilio a otros de cuestionamiento. Por eso, es pertinente conocer su estado para tomar medidas a tiempo y evitar que esto afecte los procesos de la empresa.

- Se recomienda que tanto el jefe como los trabajadores mantengan una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación.

- Se recomienda implementar a esta investigación debido a la alta rentabilidad demostrada en los cálculos financieros aun en una economía de incertidumbre, y con un alto riesgo estas variables vuelven al proyecto mucho más atractivo en un mercado con rendimientos constantes.

- Realizar un estudio del presente proyecto con el fin de tener una base con mayor sustento para la toma de decisiones y un buen funcionamiento del clima organizacional.

- Se recomienda también evaluar la probabilidad de ingresar, a los mercados como, donde también se ve incrementado el gusto por comodidad, calidad y moda del calzado de sandalias para que el cliente se sienta satisfecho con nuestro trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Alcocer, G. R. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Efectos de un Mal Clima Laboral. (2014). Recuperado el 02 de 08 de 2016, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/un-mal-clima-laboral-organizacional-puede-afectar-ingresos-negocios-empresa/51555>
- Fernandez, R. M. (2010). *Arbol de Problemas y Areas de Intervencion*.
- Garcia, O. Z. (2005). *Analisis y Critica de la Metodologia*.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. Mexico: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1959). *Teoria de los dos Factores*.
- Lewin. (1939). *Pattems of aggressive behaviur in experimentally created " social climates"*.
- Maslow, A. H. (1967). *Motivacion y personalidad*. Libri Mundi.
- Mayo, E. (1927). *Teoria de la Relaciones Humanas*. Esrados Unidos.
- Montufar, R. G. (s.f.). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Principios y Aplicaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Petigrew. (s.f.). 1979.
- Petigrew. (1990). *Clima y Cultura Organizacional*.
- Pons, J. P. (2008). *El+diagrama+como+estrategia+del+proyecto+arquitecto+contempor+EIneo-Puebla-MartEDnez.pdf;jsessi*. Barcelona: Montaner.
- Publica, S. N. (2013). *mejora del clima laboral en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.administracionpublica.gob.ec>
- Roeder, L. E. (1999). *Cultura organizacional*.
- Stahl, G. &. (2003). *Como la sal en la Sopa*.

Anexos