

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL
PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ELIDA NATHALÍ ORÓZCO BRAVO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2012

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5º	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área de Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área de Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área de Administración y Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

Guatemala 18 de octubre 2011

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio de Dictamen. Admón..35/20011 de fecha 29 de marzo del 2011, procedí a asesorar a la estudiante **ELIDA NATHALÍ ORÓZCO BRAVO**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Elida Nathalí Orózco Bravo, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 13,759

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de enero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 267-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO", que para su graduación profesional presentó la estudiante ELIDA NATHALÍ OROZCO BRAVO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.

Ingrid
REVISADC



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Porque día a día me brindas la oportunidad de elegir mi propio camino y siempre me acompañas sin soltar mi mano. “Tu eres mi Dios, todo lo bueno que tengo, lo he recibido de ti; sin ti no tengo nada.” Salmos 16:2
- A MIS PADRES:** William y Leticia: su ejemplo es mi compromiso a ser mejor en todos los aspectos de mi vida, sus oraciones son mi escudo, la fuerza y el impulso de mis sueños, gracias por enseñarme que todas las cosas que anhelamos solo se alcanzan cuando decidimos luchar por ellas. Den por seguro que el amor y el agradecimiento que les tengo son infinitos.
- A MIS HERMANOS:** Jorge, Celia, William e Ivonne: todo lo que soy lleva una parte importante de cada uno de ustedes, me siento orgullosa de ser su hermana. Los amo. Ivonne: gracias por demostrarnos tu fuerza de voluntad, tus deseos por vivir y disfrutar la vida a cada instante, por enseñarnos que a pesar de las circunstancias que nos rodean, nuevas fuerzas vienen cada mañana.
- A MI FAMILIA:** Con quienes comparto esta felicidad y agradezco de todo corazón sus múltiples muestra de cariño y confianza. En especial a mis abuelitos, a mis tíos y tías, a todos mis primos y a mi sobrina Daniela Orozco.

A: **Fabián Eduardo Galindo García**, gracias por todo el amor, el apoyo incondicional, tu paciencia y tus consejos. Tú complementas mi vida.

A MIS AMIGOS: Eunice, Rosario, Elisa, Javier, Amarilis, Manuel Estrada, Oliver y Carlos, ustedes son prueba de que la verdadera amistad siempre prevalece a través del tiempo y la distancia.

**A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS DE
ESTUDIO:** Ricardo, Estefani, Alfredo, Wendy, Andrea, Irene, Julio y Manuel Soto, (la gente brillante), juntos formamos un excelente equipo de estudio, gracias por su amistad.

**A MIS AMIGOS
AUXILIARES:** Luisa, Xiomara, Manuel Álvarez, Carolina, Douglas, Pedro y Elmer gracias por su amistad, compañerismo y su energía positiva.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES A:

CLÍNICA DEL NIÑO SANO: Por ocho años de experiencias y recuerdos inolvidables.

LICENCIADOS: Oscar Quiñones, Friné Salazar, Carlos Hernández, Edith Siekavizza, Estuardo Ramírez, y Nery Guzmán, gracias por su apoyo académico y profesional.

A LIC. EDGAR POLANCO. Gracias por sus múltiples consejos, apoyo profesional y la confianza depositada en mí.

A LA USAC: Por abrir sus puertas y formarme académicamente, en especial a la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

A todas las personas que he tenido el honor de conocer y que incondicionalmente me brindaron su amistad y que de una o de otra manera contribuyeron para que terminara esta investigación ¡gracias!

Y porque no decirlo: estoy orgullosa de mí, de saber que tengo capacidad y fuerza de voluntad para alcanzar mis metas y asumir nuevos retos.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	1
1.1.1 Proceso administrativo	2
1.1.1.1 Planeación	2
1.1.1.2 Organización	3
1.1.1.3 Integración	3
1.1.1.4 Dirección	3
1.1.1.5 Control	3
1.1.2 Fase de dirección	3
1.1.2.1 Liderazgo	4
1.1.2.2 Comunicación	6
1.1.2.3 Supervisión	6
1.1.2.4 Motivación	6
a) Importancia de la motivación	7
b) Proceso de motivación	8
c) Teorías motivacionales	11
d) Relación entre motivación y productividad	18
e) Diferencia entre motivación y satisfacción	19
f) Satisfacción laboral	20
g) Calidad de vida	21
1.1.3 Clima organizacional	22
1.1.3.1 Instrumento de medición del clima organizacional	24
1.1.4 Instrumentos administrativos	28
1.1.4.1 Programa	28
1.1.4.2 Programa de motivación	30

	Página	
1.1.4.3	Plan de acción	30
1.1.5	Otros conceptos de importancia	30
1.1.5.1	Diagrama de Pareto	30
1.1.5.2	Servicio al cliente	31
	a) Importancia del servicio al cliente	32
	b) Diferencia entre servicio y servicio al cliente	32
	c) Cliente	33
	d) Medición de la satisfacción al cliente	33
1.1.5.3	Relación beneficio costo	35

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIÓN DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO

2.1	Metodología	37
2.1.1	Determinación de la población	37
2.1.2	Elaboración del instrumento (encuesta clima organizacional)	37
2.1.3	Captación de la información	41
2.1.4	Tabulación de la información	41
2.1.5	Criterios de análisis	41
2.2	Naturaleza y característica de la empresa	42
2.2.1	Antecedentes	42
2.2.2	Marco legal	43
2.2.3	Financiamiento	44
2.2.4	Organización	44
2.2.4.1	Organización administrativa	45
2.2.5	Planeación estratégica de la Clínica del Niño Sano	46
2.2.5.1	Visión	46

	Página	
2.2.5.2	Misión	46
2.2.5.3	Objetivos	46
2.2.5.4	Valores	46
2.2.6	Programas de atención de la Clínica del Niño Sano	47
2.3	Determinación de la situación actual	48
2.3.1	Evaluación del clima organizacional	48
2.3.1.1	Comunicación	50
2.3.1.2	Capacitación	51
2.3.1.3	Liderazgo	53
2.3.1.4	Participación del empleado	54
2.3.1.5	Trabajo en equipo	55
2.3.1.6	Trabajo	57
2.3.1.7	Ambiente y espacio físico	58
2.3.1.8	Seguridad e higiene	59
2.3.1.9	Estrés y salud mental	60
2.3.1.10	Supervisión	62
2.4	Diagrama de Pareto	63
2.5	Efectos de la falta de motivación	64
2.5.1	Índice de satisfacción del cliente (CSI)	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO

3.1	Presentación	70
3.2	Justificación del programa de motivación	71
3.3	Alcance del programa de motivación	71
3.4	Objetivos del programa de motivación	72
3.5	Metodología	73

	Página
3.6	Recursos 73
3.7	Descripción del contenido de la propuesta 74
3.7.1	Fase I: sensibilización y concientización 75
3.7.1.1	Programa de liderazgo 75
	a) Introducción 75
	b) Metas 76
	c) Plan de acción 76
	d) Recursos 81
3.7.1.2	Programa de participación del empleado 82
	a) Introducción 82
	b) Metas 83
	c) Plan de acción 83
	d) Recursos 89
3.7.2	Fase II: establecer una comunicación efectiva 90
3.7.2.1	Programa de trabajo en equipo 92
	a) Introducción 92
	b) Metas 92
	c) Plan de acción 92
	d) Recursos 97
3.8	Evaluación del programa 98
3.9	Costo de la implementación del programa 98
3.10	Relación beneficio costo 99
3.11	Financiamiento 100
	Conclusiones 101
	Recomendaciones 102
	Bibliografía 103
	Anexos 105

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Índice de satisfacción e insatisfacción laboral del personal de la Clínica del Niño Sano	49
2	Costo de la implementación del programa de liderazgo en la Clínica del Niño Sano	82
3	Costo de la implementación del programa de participación del empleado en la Clínica del Niño Sano	89
4	Costo de la implementación de actividades para establecer una comunicación efectiva del programa de motivación en la Clínica del Niño Sano	91
5	Costo de la implementación del programa de trabajo en equipo en la Clínica del Niño Sano	97
6	Costo de la implementación del programa de motivación para el personal de la Clínica del Niño Sano	99

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	2
2	Modelo de liderazgo transformacional	5
3	Proceso de motivación	8
4	Jerarquía de las necesidades de Maslow	12
5	Comparación de los satisfactores e insatisfactores en el trabajo	17
6	Modelo de las 5C para el trabajo en equipo	26
7	Organigrama general Clínica del Niño Sano	45

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Percepción de la comunicación entre el personal de la Clínica del Niño Sano	50
2	Percepción de la capacitación del personal de la Clínica del Niño Sano	51
3	Influencia del liderazgo en el personal de la Clínica del Niño Sano	53
4	Percepción de la participación del empleado de la Clínica del Niño Sano	54
5	Percepción del trabajo en equipo de la Clínica del Niño Sano	55
6	Percepción de la carga de trabajo de la Clínica del Niño Sano	57
7	Percepción del ambiente y espacio físico de la Clínica del Niño Sano	58
8	Percepción de la seguridad e higiene de la Clínica del Niño Sano	59
9	Estrés y salud mental de la Clínica del Niño Sano	60
10	Percepción de la supervisión existente en la Clínica del Niño Sano	62
11	Diagrama de Pareto de insatisfacción laboral de los factores de clima organizacional y calidad de vida evaluados en el personal de la Clínica del Niño Sano	63
12	Índice de satisfacción del cliente (CSI) de la Clínica del Niño Sano	67
13	Puntuación obtenida en categoría personal del índice de satisfacción del cliente de la Clínica del Niño Sano	68

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Boleta de evaluación del clima organizacional	106
2	Boleta de cuestionario a jefes de Clínica del Niño Sano	109
3	Boleta de evaluación del servicio	110
4	Guía de servicio para cliente interno y externo	112

INTRODUCCIÓN

En la actualidad dirigir con éxito una empresa no significa solamente ofrecer un servicio de excelente calidad y una buena atención al cliente, sino también ofrecer a los colaboradores herramientas que los motiven a trabajar eficaz y eficientemente. Se define la motivación como la fuerza que impulsa a las personas a actuar o a comportarse de determinada manera, este impulso puede ser originado e influido por fuerzas intrínsecas o por fuerzas extrínsecas, de la interrelación de estos elementos depende que el colaborador se sienta motivado o por lo contrario desmotivado. Pero no es suficiente estar motivado sino que además, es importante establecer un compromiso lo suficientemente fuerte entre los colaboradores y la empresa, para crear un clima organizacional adecuado que permita, de manera armónica, compartir las normas, valores, estilo de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Por lo que se consideró el trabajo de investigación **“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO”**, debido a que es poco probable que el personal de la Clínica se encuentre satisfecho con su situación laboral, si no existe un programa de motivación que mejore las actitudes del personal y promueva un ambiente agradable que contribuya al desempeño del colaborador, caso contrario se tendrá colaboradores desmotivados y con un nivel de desempeño bajo, lo cual será perjudicial para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El presente documento comprende tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El capítulo I, constituye el marco teórico, en el cual se definen todas las teorías concernientes al tema de motivación, clima organizacional, servicio al cliente y otros temas que se consideran relacionados con la satisfacción laboral de los colaboradores.

En el capítulo II, se presenta la metodología de la investigación, antecedentes generales, el análisis de la situación actual del cliente interno y externo de la Clínica del Niño Sano.

El capítulo III, contiene la propuesta del programa de motivación para mejorar la satisfacción del personal, en el cual se incluye programas específicos de liderazgo, participación del empleado y trabajo en equipo, así como los costos de implementación y la relación beneficio costo.

La investigación realizada fue de importancia para la autoridades de la institución, por que le permitió identificar cuáles son las causas principales por las que el personal de la Clínica del Niño Sano, presentaban actitudes negativas en su trabajo y que influían en el ambiente laboral.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

“La administración como proceso, constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma. En la administración, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.” (2:2)

“Los individuos se relacionan con una empresa en términos de intercambio. Los individuos tienen necesidades y las empresas tienen objetivos. Para satisfacer sus necesidades particulares, el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado deseado para la empresa. Cuando la acción se ejecuta satisfactoriamente, la organización recompensa y, por tanto, el individuo satisface su propia necesidad particular.” (2:238)

La administración es un proceso sistemático, que busca generar un entorno dinámico, en el cual trabajando en grupos o equipos de trabajo, las personas alcancen sus objetivos individuales y a su vez los objetivos de la organización.

Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros, buscando alcanzar la máxima eficiencia, mediante la adecuada coordinación de los recursos, la colaboración y el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa.

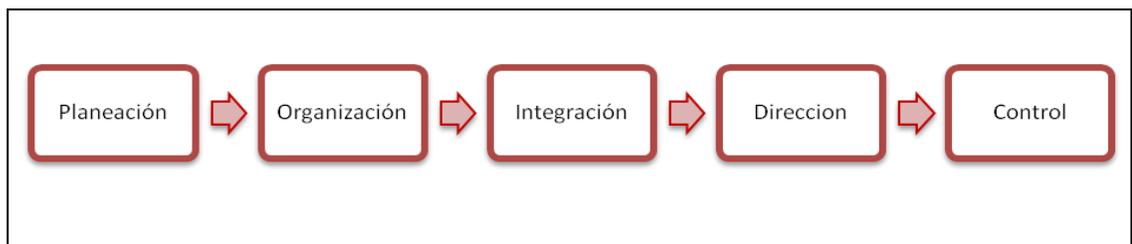
La administración implica el alcance de las metas declaradas dentro de la empresa.

1.1.1 Proceso administrativo

“Se puede decir que proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

Se considera que el proceso administrativo, es la administración puesta en marcha, permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, y es un factor importante para el desarrollo de cualquier empresa, no importando la actividad a la que se dedique.

Figura 1
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Javier Benavides. Administración. Pag. 28

El éxito que puede llegar a tener una empresa al alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades sociales, depende en gran manera de su administración. El proceso administrativo es el camino que el administrador debe seguir para llegar a obtenerlo.

1.1.1.1 Planeación: “es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios de mañana.” (2:40)

1.1.1.2 Organización: “fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (2:124)

1.1.1.3 Integración: “consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Este se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (7:378)

1.1.1.4 Dirección: “es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.” (7:460)

1.1.1.5 Control: “instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de la operaciones, ya que su esencia es verificar si las actividades de la empresa están o no alcanzando los resultados esperados y verificar que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales.” (2:299)

El desarrollo del estudio, se enfocará en la fase de dirección, siendo sus elementos los que serán abordados con amplitud, debido a su interdependencia con la motivación.

1.1.2 Fase de dirección: se define como el “conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución. La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse

de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con su voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.” (2:202)

La dirección es parte esencial y central del proceso administrativo, todas las empresas necesitan de un dirigente de grupo, que sea el encargado de enseñar el camino a los objetivos de la empresa y los motive a cumplirlos.

Los elementos de la dirección se describen a continuación:

1.1.2.1 Liderazgo: “proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros, para alcanzar algún objetivo. Significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, etc.) establecido en la empresa.” (2:211)

El liderazgo ayuda e influye en las personas, para generar un cambio o mejoras en una empresa, el liderazgo debe ser positivo y ser capaz de lograr que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, tener iniciativa y motivar a que el personal sea eficaz y eficiente. Existen varios modelos de liderazgo, a continuación se presentan las definiciones de dos modelos bastante conocidos:

“Los líderes transaccionales, los que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y tareas. También hay otros líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos, se trata de los líderes transformacionales.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse métodos opuestos de hacer las cosas, el liderazgo transformacional se construye en base al liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo que hubiera ocurrido con el planteamiento transaccional solo” (9:343)

El liderazgo transformacional presta atención a los intereses y necesidades de desarrollo individual de los empleados, estimulándolos e inspirándolos para que hagan un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo, lo que genera mayor satisfacción en los empleados, debido a que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos y las organizaciones, debido a su relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización. Este cambio da como resultado que las personas generen potencial para convertirse en líderes auto dirigidos, auto regulados y auto controlados.

En la siguiente figura se detalla el modelo de liderazgo transformacional.

Figura 2
MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Fuente: Robert N. Lussier. Liderazgo. Página 358

1.1.2.2 Comunicación: “compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas.” (2:224)

Los administradores necesitan de información efectiva, es necesario que en la organización la comunicación se realice en varias direcciones, en forma ascendente, descendente y lateral, la combinación de todas y cada una de estas formas de comunicación es lo ideal para la empresa.

1.1.2.3 Supervisión: la supervisión consiste en vigilar y guiar a las personas, para que las actividades se realicen de forma adecuada y en concordancia con los objetivos de la organización, todo administrador en mayor o menor grado, debe llevar a cabo esta función.

1.1.2.4 Motivación: “se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí.” (1:65)

La motivación como elemento de la dirección, será abordada de manera más amplia en los apartados siguientes.

La motivación tiene diversas definiciones y puntos de vista diferentes, de éstas se tomaron algunas que son muy importantes y que han ayudado a los administradores en el ámbito laboral.

Para Stephen Robbins, la motivación se define como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.” (9:155)

La intensidad representa cuánto se esfuerza una persona. Sin embargo, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo que se debe buscar, es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Además, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar una meta.

Las empresas necesitan personas para funcionar, pero si se desea que funcione de forma eficiente, necesitan estar motivadas. Es importante que las organizaciones cuenten con personal motivado, que coadyuve a alcanzar el éxito deseado y lograr los objetivos organizacionales.

En otras palabras “un motivo es algo que inicia el movimiento; la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, es enseñarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí.” (1:65)

Estar motivado significa querer hacer algo por voluntad propia.

a) Importancia de la motivación “Es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía.” (1:66)

Así pues un trabajo enajenado, donde el trabajador no tiene la oportunidad de decidir, no tiene la capacidad ni la posibilidad de pensar, de fijar su ritmo de trabajo, su cuota, su tiempo, etc., son aspectos que limitan la satisfacción del

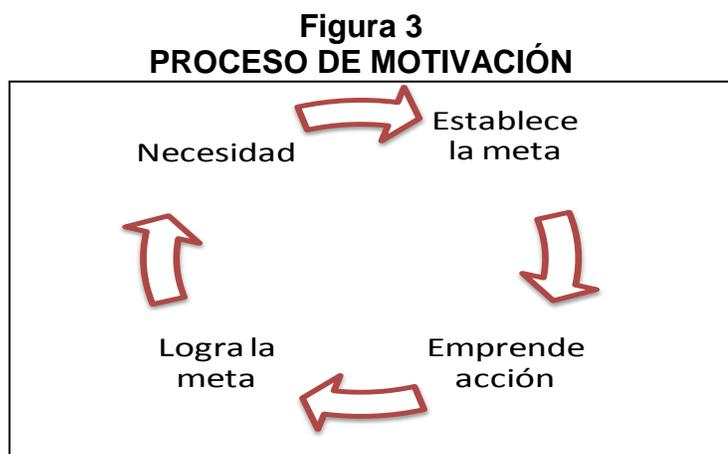
hombre y, por lo tanto se refleja en una situación inestable y conflictiva dentro de la organización.

Es indispensable tener conocimiento sobre la motivación para comprender algunos aspectos del comportamiento de los trabajadores.

“Para lograr los objetivos de la organización, los administradores han de tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana. ¿Qué es lo que motiva una persona a trabajar intensamente? ¿Qué es lo que una persona desea o necesita obtener del trabajo? Una vez halladas las respuestas a estas preguntas, podrá diseñarse un sistema de recompensas capaz de satisfacer estos deseos y necesidades.” (2:240)

b) Proceso de motivación: “este proceso inicia cuando existe una necesidad insatisfecha, entonces se establece una meta que se cree vaya a satisfacer esa necesidad, se determina un curso de acción que ha de conducir al logro de la meta.” (1:67)

El proceso de motivación se expone en la siguiente figura.



Fuente: Michael Armstrong. Gerencia de recursos humanos. Pag. 67

La figura 3, ilustra el proceso de motivación, se puede observar que una “necesidad insatisfecha” en el individuo provoca tensión, es allí donde se establece una meta que logre satisfacer la necesidad de la persona. La motivación como se estableció anteriormente es lo que inicia el movimiento y determina la acción o los impulsos necesarios para lograr cumplir la meta. Esto depende mucho del esfuerzo y los niveles de dedicación que se trabajen para satisfacer la necesidad y así disminuir la tensión que el individuo tiende a experimentar. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce, ese esfuerzo tiene que ser dirigido hacia los objetivos organizacionales. Por lo tanto la definición de la motivación y el requerimiento de las necesidades individuales deben de ser compatibles y consistentes con las metas de la organización.

“Una de las principales razones de la complejidad del proceso de motivación, es debido a que todas las personas son diferentes, no es posible producir una ley universal que prediga en qué forma se comportará la gente en determinadas circunstancias.” (1:67-68)

La complejidad del proceso de motivación dificulta identificar la causa de la falta de motivación, aunque se hable con cada empleado de manera abierta, difícilmente se logrará comprender la verdadera raíz del problema.

Todas las personas son diferentes, a unas personas los motivan ciertos factores y a otras los mismos factores o circunstancias pueden ser indiferentes e incluso pueden ser causa de desmotivación.

“La fuerza de la motivación está influida por dos cosas: la experiencia y las expectativas.

- **La influencia de la experiencia:** a medida que adquiere experiencia en acometer acciones para satisfacer necesidades, la gente percibe que ciertas acciones le ayudan a alcanzar sus metas en tanto que otras son menos exitosas. El grado en que la experiencia determine la conducta futura depende de la medida en que la persona sea capaz de reconocer el parecido entre la situación previa y la que ahora enfrenta.”(1:67-68)

La experiencia influye en la fuerza de la motivación de las personas que laboran en una empresa, al realizar siempre las mismas tareas y hacer esto durante varios años, la experiencia determina qué acciones pueden facilitar la satisfacción de sus necesidades y qué acciones no lo logran.

- **La influencia de las expectativas:** la experiencia puede indicarle a uno que lo sucedido en el pasado va a suceder en el futuro, pero uno puede no estar seguro particularmente si las condiciones son cambiantes o turbulentas. La gente sólo actuará si cree razonablemente en que sus acciones conducirán a las metas deseadas. La motivación solo es posible cuando existe una relación claramente percibida y utilizable entre el desempeño y el resultado, se considera que el resultado va a satisfacer necesidades.”(1:67-68)

Los individuos tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto de eventos futuros. La necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

En el ámbito de trabajo, las personas pondrán mayor empeño si consideran que así, conseguirán determinados beneficios. La importancia de lo deseado, dependerá de cada individuo, el resultado obedecerá a su fuerza motivadora. Es el grado de expectativa lo que decidirá si la persona pondrá empeño por alcanzar los objetivos de la empresa.

c) Teorías motivacionales

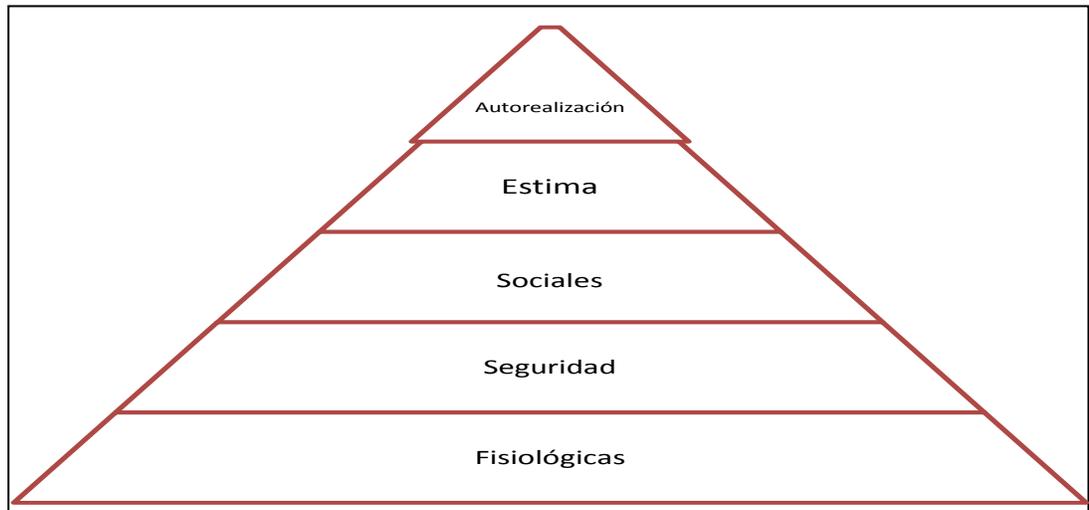
Existen diferentes teorías propuestas por diferentes autores, para explicar qué puede motivar a una persona en su ambiente de trabajo, pero para efectos de la investigación se indicarán las siguientes:

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Quizá el enfoque de contenido de motivación más conocido y en el cual se enfocará la investigación, es el modelo de la jerarquía de las necesidades del psicólogo Abraham H. Maslow. “Él sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías, las cuales colocó en orden de importancia.” (2:249)

La pirámide de necesidades de Abraham Maslow, tiene cinco peldaños, los cuales corresponden a cada una de las necesidades en orden ascendente, es decir, los individuos poseen necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y necesidades de autorrealización.

Figura 4
JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. Pag. 156

“Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.” (9:156)

Entre ellas se enmarcan las necesidades básicas, como alimentación, descanso, etc. Un colaborador debe cubrir primero estas necesidades para poder contribuir a los objetivos de la empresa.

“De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.” (9:156)

Consiste en la certeza de mantener un ambiente laboral seguro, que no implique riesgo e inestabilidad para los colaboradores.

“Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.” (9:156)

Se refieren a las necesidades de asociarse con las demás personas, el pertenecer a un grupo y sentirse identificado con su área de trabajo.

“De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.” (9:156)

Incluye el respeto basado en logros, respeto hacia los demás, prestigio, reconocimiento, aprecio y el valor por su aporte individual a los objetivos de la empresa.

“Autorrealización. El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo de potencial propio y autorrealización.” (9:156)

Consiste principalmente en el hecho de que los empleados necesitan crecer hasta donde les es posible, de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y experiencias.

La teoría de Maslow, indica que todas las personas tienen necesidades que deben ser satisfechas, si la primera categoría no es satisfecha, difícilmente las posteriores serán satisfechas.

- **Teoría de los dos factores**

“La teoría de los dos factores, (también llamada teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto, tabuló y clasificó las respuestas.

De estas respuestas clasificadas Herzberg concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal.”(9:156)

Existen dos formas básicas de motivación:

“Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.

Motivación intrínseca: los factores autogeneradores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.” (1:65)

La motivación extrínseca está relacionada con el clima organizacional, debido a que éste se ve afectado directamente por las políticas, normas, procedimientos y condiciones del empleo, que los gerentes supervisan.

“Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción.” (9:159)

“Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos esos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo, no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto.

Herzberg postula que de sus resultados se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de satisfacción es pues no satisfacción, y lo opuesto de insatisfacción es no insatisfacción.

De acuerdo con Herzberg los factores que producen satisfacción laboral, son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción laboral, traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los empleados en lugar de motivarlos.” (9:159-160)

Esta teoría plantea que existen dos tipos de factores, el primer grupo denominado extrínseco, (higiénico) y el segundo denominado intrínseco, (motivacionales). Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento, en cambio los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a los trabajadores a desplegar un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos organizacionales.

Los administradores que buscan eliminar los factores que producen insatisfacción deben tener claro qué factores son causantes de satisfacción e insatisfacción en los colaboradores.

Factores de higiene: “factores como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión y el salario, que cuando son adecuados para el puesto aplacan a los trabajadores. Cuando estos factores son los adecuados, las personas no se sienten insatisfechas.” (9:160)

Estos factores se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Los factores higiénicos están fuera del control de las personas, debido a que estos factores son

administrados y decididos por las organizaciones. Son factores externos y se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Factores motivacionales: “son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, progreso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.” (2:256)

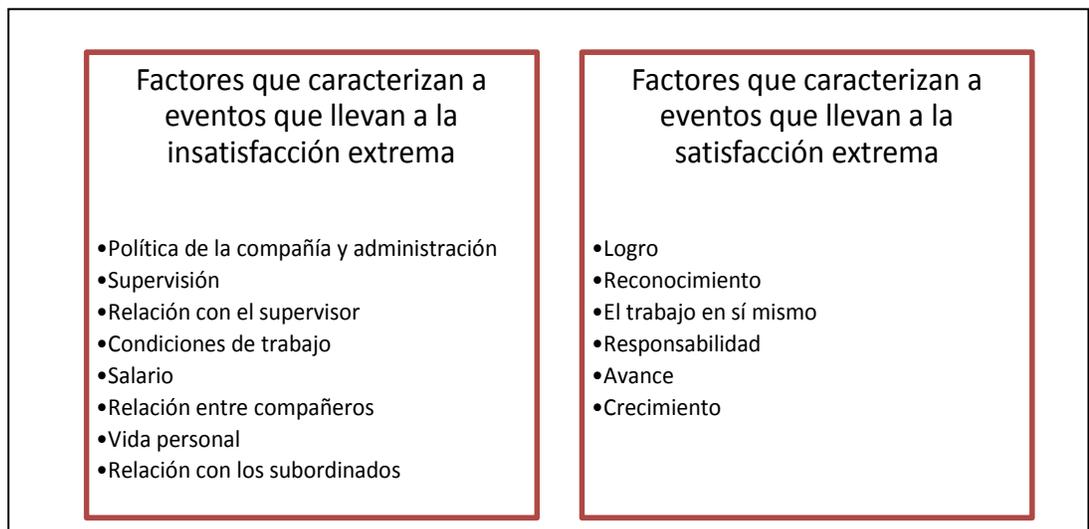
El enriquecimiento del puesto: “busca añadir profundidad a un trabajo, brindando a los trabajadores más control, responsabilidad y discreción sobre la manera de realizar el trabajo, el enriquecimiento se centra en la satisfacción de necesidades de orden superior.

El enriquecimiento del puesto se acompaña de muchos beneficios. El puesto se construye de manera que se estimule la motivación intrínseca. Al aumentar la motivación, debe mejorar el rendimiento, con lo que se tiene un trabajo más humanizado y productivo. También tiende a disminuir los efectos negativos, como la rotación de personal, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. De tal suerte se benefician el trabajador y la sociedad. El primero logra mejor rendimiento, mayor satisfacción en el trabajo y mayor realización personal, con lo que se puede participar más efectivamente en todos sus roles de la vida. La sociedad se beneficia con el funcionamiento más efectivo y el mejor rendimiento de la persona en su trabajo.” (6:288-291)

Diseñar los cargos de manera que las actividades inmersas en el mismo, estimulen la motivación de los empleados, mejorará la productividad y satisfacción de los empleados, incidiendo también en una mejor calidad de vida.

Lo anterior esta relacionado con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales están bajo el control de la persona, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña, involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que se realizan en el trabajo.

Figura 5
COMPARACIÓN DE LOS SATISFACTORES E INSATISFACTORES EN EL TRABAJO



Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. Pag.159

La teoría de Frederick Herzberg permite el estudio de los factores de higiene y motivacionales que existen en una organización, los primeros son aquellos sobre los cuales el individuo no tiene control y son establecidos por la empresa, representan eventos que llevan a la insatisfacción extrema, mismos que se presentan en la figura anterior, lado izquierdo, en cambio los factores motivacionales tienen que ver con los deseos de crecimiento individual, el reconocimiento de la empresa y la autorrealización, por lo tanto entre más se trabaje para fomentar este tipo de factores dentro de la organización, el personal

podrá encontrar las condiciones emocionales para sentirse motivados y satisfechos.

En otros términos, la teoría de los dos factores, manifiesta que la satisfacción en el trabajo, esta en función del contenido o de las actividades y estimulantes del cargo que la persona desempeña.

La insatisfacción sin embargo, es función del contexto, es decir del ambiente del trabajo, de los salarios, los beneficios recibidos, de la supervisión existente, de los compañeros y de todo lo que rodea a la persona.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento del puesto, el cual consiste en la sustitución de tareas más simples y elementales del cargo, por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para que así el empleado continúe con su crecimiento personal.

Los administradores tienen un reto al utilizar herramientas como la del enriquecimiento del puesto, debido a que un buen uso de esta herramienta puede ser de beneficio para la empresa y el colaborador, sin embargo, si este no va acompañado de estrategias que integren todo el entorno laboral, el empleado puede llegar a sentirse con más trabajo y responsabilidad, con el mismo sistema de retribución.

d) Relación entre motivación y productividad

La productividad es un elemento fundamental en todas las organizaciones, su finalidad es obtener máximos resultados con pocos recursos. Toda empresa competitiva busca las herramientas que aumenten los niveles de productividad.

“La relación entre “motivación y desempeño” es positiva: la mayor motivación se traduce en más esfuerzo y mejor desempeño. Sin embargo, puede aumentarse a medida que una alta motivación produce un mejor desempeño, las mejoras en el desempeño incrementan la motivación debido a la sensación de logro que se produce.” (1:72)

Si el personal de una organización se encuentra motivado, con mayor facilidad será más productivo, lo que beneficiará a la organización, lo anterior se tomará en cuenta al realizar la investigación en la clínica constituida en unidad de análisis.

e) Diferencia entre motivación y satisfacción

La motivación como se explicó anteriormente “se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta y la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado; mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.” (7:503)

La satisfacción es esa sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto o fines que las reducen. Es decir que la satisfacción es la sensación del término relativo de una motivación.

La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Es importante que los administradores adopten procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, esto con el objetivo de lograr mayor satisfacción en los empleados, mayor auto eficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios que generarán gastos extras a la empresa.

f) Satisfacción laboral

“Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.” (9:72)

“Las pruebas indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. ¿Por qué? En las organizaciones de servicio, la retención y el abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que los tratan los empleados. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia.” (9:83)

La medición de la satisfacción laboral sirve de apoyo a la administración, para conocer la situación actual de los empleados, en cuanto a su complacencia por trabajar y las actitudes que refleja al desempeñar su puesto dentro de la organización, así como para la toma de decisiones en la prevención y resolución de problemas.

Las organizaciones que cuentan con personal satisfecho en el trabajo, generalmente facilitan el alcance de los objetivos organizacionales.

- **Naturaleza de las actitudes de los empleados**

“Las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que pretenden y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción.

La ventana permite ver algunas cosas, pero su tamaño y forma impiden la observación de otros elementos. Además el color del cristal podría afectar la exactitud de las percepciones, de igual modo que el “color” de las actitudes tienen efecto en la manera de ver y juzgar el entorno laboral.” (6:246)

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante una situación que comprende objetos, personas o ideas.

Las actitudes son indicadores razonables y aceptables de las conductas que los empleados presentan, ofreciendo un indicio de las inclinaciones a actuar de cierta manera. Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y no asume el compromiso con la organización, lo que puede provocar ciertas consecuencias. Cuando un empleado está satisfecho con su trabajo, se siente identificado y parte integral de la empresa y sus actitudes reflejan el compromiso con la institución.

g) Calidad de vida

“El término se refiere a la naturaleza favorable o desfavorable del ambiente de trabajo en su totalidad para las personas. Los programas de calidad de la vida en el trabajo son otra forma en que las empresas reconocen su responsabilidad de crear trabajos y condiciones de trabajo excelentes para las personas y para el bienestar económico de la organización. Además de mejorar el sistema de trabajo, los programas de calidad de la vida en el trabajo por lo general ponen énfasis en el desarrollo de las habilidades del empleado, la reducción del estrés laboral y el fomento de las relaciones industriales más cooperativas.” (6:288)

La calidad de vida en el trabajo, es una obligación social que las empresas han contraído para mejorar la naturaleza del ambiente laboral, generando el perfeccionamiento de las competencias de los trabajadores y creando situaciones conjuntas de responsabilidades y acciones. Se refiere también al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, siendo su finalidad básica el crear un ambiente excelente para los empleados y beneficiar la organización.

Durante el proceso investigativo, en la clínica del Niño Sano, se revisará si lo anteriormente expuesto se manifiesta en algún sentido en esa organización.

1.1.3 Clima organizacional

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento.” (3:84)

“El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.” (10:4)

Las personas trabajan ocho o más horas diarias y conviven con sus compañeros de trabajo, el clima organizacional se refiere a la convivencia que se da en el ambiente y cómo puede afectar el desempeño de los trabajadores. Al igual que ningún individuo es igual, no hay dos climas organizacionales iguales, el comportamiento organizacional es tan variable como el comportamiento de cada persona que trabaja dentro la organización.

Lo anterior será objeto de diagnóstico y análisis en la Clínica del Niño Sano.

“La creación de un ambiente agradable de trabajo además de contrarrestar las causas de estrés en el trabajo, puede convertirse en un mecanismo valioso en la motivación del personal de una organización.” (8:25)

Las políticas, normas, procedimientos y las condiciones de trabajo supervisadas por un gerente o administrador, afectan y se ven afectadas por el clima organizacional, lo que hace indispensable la búsqueda de medios necesarios para que el clima organizacional sea el más apto para el personal.

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo para constituir su personalidad. El clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. El clima dentro de la organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc., todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si está malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Es importante ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de la organización por tres razones:

- Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Para seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.” (3:12-20)

Conocer el clima organizacional que impera en una empresa, es de beneficio para la administración, debido que a través de esta evaluación se puede dar el desarrollo y empuje hacia el logro de los objetivos de la organización.

1.1.3.1 Instrumento de medición del clima organizacional

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito, este presenta a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.” (3:40)

A continuación se presentan algunos de los factores que usualmente utilizan las organizaciones, para evaluar el clima organizacional, según el criterio de cada una de ellas.

a) **Comunicación:** “transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose que este último comprenda.” (7:537)

b) **Capacitación:** “proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.” (4:306)

c) **Liderazgo:** “proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo.” (2:211)

d) **Participación del empleado:** “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.” (6:245)

e) **Trabajo en equipo:** implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Un trabajo bien hecho es el que permite que haya compañerismo en la empresa, estimula el entusiasmo de los colaboradores. En la figura siguiente se presenta el modelo de trabajo en equipo basado en las 5C.

Figura 6
MODELO DE LAS 5 C PARA EL TRABAJO EN EQUIPO



Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

La motivación se encuentra ligada al clima existente y su estudio es necesario para obtener resultados verídicos acerca del ambiente en el que se desenvuelve la unidad de análisis.

La motivación (individual) conduce al clima organizacional (organización), lograr que se produzcan cambios de actitudes en ocasiones es difícil, debido a que no se puede considerar que éstas sólo influyan en el comportamiento, si no que

existe una relación recíproca y el comportamiento también influye en las actitudes.

Los factores a estudiar la calidad de vida del trabajador son los siguientes:

a) **Trabajo:** es la medida de esfuerzo realizado por la persona y obtiene una retribución por ello, sea en dinero o en especies, entre otros.

b) **Ambiente físico:** se refiere a las condiciones acústicas, de temperatura e iluminación, presentes en el puesto de trabajo. La falta de espacio físico, el tamaño excesivo de los espacios de trabajo o la inadecuación de los mismos a las condiciones de trabajo y a los empleados, pueden ser de influencia positiva o negativa para el trabajador.

c) **Seguridad e higiene:** concerniente a la seguridad, se refiere especialmente a la prevención de accidentes y respecto a la higiene, se refiere a las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

d) **Stress y salud mental:** “respecto a la salud, es la ausencia de enfermedades por causa de la presión laboral y el stress, es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente.” (4:393)

e) **Supervisión:** es fijar objetivos, organizar personal y los demás recursos para lograr esos objetivos y establecer formas de medir el grado de éxito o de fracaso.

1.1.4 Instrumentos administrativos

Contienen en forma ordenada y sistemática información sobre instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución de labores administrativas, teniendo como marco de referencia los objetivos de la organización.

Al realizar una investigación dentro de una empresa, se hace necesario el uso de instrumentos administrativos que propongan herramientas para mejorar el funcionamiento de las mismas.

1.1.4.1 Programa

“Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Un programa prioritario puede requerir de muchos programas de apoyo.” (7:132)

“Esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.” (7:133)

a) “La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

b) La importancia de los programas administrativos

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramientas de control.
- Identifican a las persona responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determina los recursos que se necesitan.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Disminuyen costos.
- Determinan el tiempo de inicio y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan duplicidad de esfuerzos.

c) Lineamientos para elaborar un programa

- Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él.
- Debe ser factible.
- Evitar que los programas se interpongan entre sí.
- Deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión.
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones y cambios que se presenten, así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.” (12:17-19)

1.1.4.2 Programa de motivación

Herramienta de apoyo en la labor administrativa, cuyo fin único es contribuir con la gerencia para motivar efectivamente al recurso humano tomando como base las necesidades individuales.

El programa de motivación pretende lograr un cambio en la actitud del personal, sin necesidad de motivarlo a través de un incentivo económico, porque el trabajador posiblemente no llegue a estar satisfecho con su salario y siempre requerirá más beneficio salarial dentro de la empresa, esto debido al alto costo de la vida y el poco poder adquisitivo de la moneda

1.1.4.3 Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección) el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (5:7)

Todas las actividades a realizarse, deben ser formuladas de manera específica, para cada unidad administrativa, detallando el objetivo de la misma, tiempo, recursos necesarios y responsables.

1.1.5 Otros conceptos de importancia

Al llevar a cabo la investigación y hacer un análisis global de la situación actual de la empresa, es importante contar con el conocimiento de algunos conceptos de importancia como:

1.1.5.1 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por

medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las causas. De modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

Mediante el diagrama de Pareto, se pueden detectar los problemas que tiene más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, se puede deducir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema.

Esto facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las empresas, al separar gráficamente los aspectos significativos de un problema, de manera que un equipo sepa hacia dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar.

1.1.5.2 Servicio al cliente

“Servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación y manejo de reclamaciones.” (12:4)

El servicio al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio.

El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministros bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficiente.

a) Importancia del servicio al cliente

El servicio al cliente juega un papel importante, en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente, por ello deber ser considerado una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

b) Diferencia entre servicio y servicio al cliente

La diferencia se basa en que el servicio es la actividad o el beneficio que una parte puede ofrecer a otra y en esencia es intangible y no deriva de la posesión de nada, mientras que el servicio al cliente es todo aquello que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente.

Pregunte a cualquier consumidor o cliente por qué las empresas dan un mal servicio y él se los dirá. Algunos problemas son comunes en muchas organizaciones y estos se listan a continuación.

- Empleados negligentes
- Entrenamiento deficiente
- Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes
- Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren
- Diferencias de percepción entre el producto o servicio que cree dar, y lo que creen recibir los clientes
- Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma de tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten
- Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la compañía
- Deficiente manejo y resolución de las quejas
- Los empleados no están facultados ni estimulados para prestar un buen servicio, asumir responsabilidades y tomar decisiones que satisfagan a la clientela (empowerment)
- Mal trato frecuente a los empleados y a los clientes

c) Cliente

Cuando se habla de cliente, se trata de “la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quién lo provee.” (12:214)

Existen dos tipos de clientes los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa.

- **Cliente interno** “son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.” (12:93)

Son todos los trabajadores de una empresa, quienes están involucrados en el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas por la administración.

- **Cliente externo** “se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización.” (12:93)

Son todas las personas que no pertenecen a la organización y que requieren el servicio.

d) Medición de la satisfacción al cliente

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido.

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir satisfacer las crecientes expectativas de los clientes, por ello resulta imprescindible el compromiso de todos los empleados y su involucración en un sistema que permita mejorar continuamente la calidad del servicio.

Las empresas deben realizar la medición y evaluación de la percepción real de los diferentes tipos de clientes frente a las expectativas. Esta medición permitirá conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido y conocer las deficiencias existentes en la prestación del servicio.

Existen dos mecanismos de medición:

- Mecanismos de medición indirecta de satisfacción del cliente: sistema de quejas y reclamaciones, buzón de sugerencias y reuniones periódicas con clientes.
- Mecanismos de medición directa de satisfacción del cliente: entrevistas cualitativas, grupos focales, cuestionarios de satisfacción y clientes misteriosos.

De estos sistemas de medición, los más eficaces son los mecanismos de medición directa, y de ellos los cuestionarios de satisfacción, puesto que el comportamiento del cliente suele ser huidizo en cuanto a las acciones preactivas de quejas o sugerencias.

En el caso de las entrevistas cualitativas es necesario que éstas sean realizadas por el personal externo a la empresa, para tratar de eliminar el factor intimidación que supone el que el personal de la empresa entreviste directamente al cliente.

1.1.5.3 Relación beneficio-costo

Refleja la comparación que se realiza entre los ingresos y los egresos que se aplicarán en una propuesta y está representada por:

$$\frac{\text{Ingresos} \sim \text{Beneficios}}{\text{Egresos} \sim \text{Costos}}$$

Al aplicar la relación Beneficio / Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los ingresos llamados “Beneficios” y qué cantidades constituyen los egresos llamados “Costos”.

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

$B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.

$B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable

$B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente

El análisis de la relación beneficio costo implica conocer los ingresos y los costos, así como las políticas propias de la administración, lo que permitirá profundizar la evaluación del efecto aproximado de distintas alternativas. Por lo común se basa en los datos planificados y puede calificarse apropiadamente como una técnica que se pueda emplear para darle al administrador una perspectiva sobre la importancia de llevar a cabo o no un proyecto en las condiciones y parámetros establecidos en el mismo.

Tener una idea lo más cercana posible de lo que resultará en un futuro sobre los beneficios que se puedan obtener en la implementación de un proyecto, contribuye a los esfuerzos que los administradores realizan para llevar a cabo la puesta en marcha de las acciones necesarias para iniciar los mismos.

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO

2.1 Metodología

Para el desarrollo de la investigación del clima organizacional existente en la empresa objeto de estudio se llevó a cabo una serie de acciones, las cuales se describen a continuación.

2.1.1 Determinación de la población

Se tomó en cuenta a todo el personal contratado por la Clínica del Niño Sano, siendo un total de 54 personas, divididos en las áreas de: admisión, archivo, enfermería, administración, guardería, diagnósticos, mantenimiento, médicos pediatras y médicos especialistas.

Los trabajadores son hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 20 a 62 años, de diferente estado civil, procedentes de diferentes zonas y municipios de la ciudad de Guatemala. Sus estudios van desde la educación primaria incompleta, hasta títulos universitarios, el horario de labores es diverso, dependiendo del puesto que ocupan en la institución.

2.1.2 Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional)

Se preparó una guía de entrevista, con el administrador de la clínica, esta entrevista permitió definir los factores que se investigaron para establecer el origen de las actitudes negativas del personal.

Al total de la población (cliente interno) se le aplicó una boleta de encuesta, en la cual se evaluaron diez factores, que enmarcan los distintos aspectos sobre el clima organizacional y calidad de vida que se perciben en la organización, basados en la teoría de Maslow y de Herzberg.

Los factores evaluados se presentan a continuación, en donde se describe el factor al que pertenecen, las preguntas correspondientes y la teoría en la que se basan las mismas.

**FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA
EVALUADOS EN LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO, GUATEMALA. AÑO 2011**

Factor	Preguntas	Teoría
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuando se le asigna tareas por parte de su jefe, él le explica claramente lo que debe realizar? • Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe ¿él lo escucha? • ¿Conoce usted lo que se espera exactamente de usted y su trabajo? • ¿Siente la confianza suficiente para comunicar cualquier sugerencia o queja sobre su trabajo? 	Teoría de los dos factores
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Asiste o ha asistido a cursos o seminarios con el propósito de mejorar su trabajo? • ¿Cuenta con el respaldo y apoyo de su jefe para asistir a cursos o seguir estudiando? • ¿Antes de asignarle una nueva atribución en su trabajo, recibe la capacitación necesaria para llevarla a cabo? • ¿Considera que la clínica, está interesada en brindarle oportunidades para su crecimiento y progreso? 	Teoría de los dos factores
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuando logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, es reconocida su aportación por parte de su jefe? • ¿Su jefe crea un ambiente agradable de trabajo? • ¿Puede decirle con libertad a su jefe cuando está en desacuerdo con él? • ¿Realiza su jefe reuniones frecuentes con usted y sus compañeros, para mejorar su trabajo? 	Teoría de los dos factores

Participación del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo y que tiendan al mejoramiento del mismo? • Cuando usted presenta una propuesta para mejorar su trabajo, ¿es tomada en cuenta? • ¿Tiene libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo? • ¿Está usted conforme con las decisiones que se toman referentes a su trabajo? 	Teoría de A. Maslow
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparte sus problemas con sus compañeros de trabajo? • ¿Considera usted que en la institución se fomenta el compañerismo y la unión en los trabajadores? • ¿Considera usted que los resultados de su área se deben al trabajo en equipo? • Cuando se organizan actividades en la Clínica, ¿usted participa? 	Teoría de A. Maslow
Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su trabajo es rutinario? • ¿Considera usted, que tiene exceso de trabajo, o que realiza más funciones que las de sus compañeros? • ¿Cuenta usted con el equipo necesario para hacer bien su trabajo? • ¿Considera usted que le asignan o tiene actividades que no están relacionadas directamente con su trabajo o funciones? 	Teoría de los dos factores
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura su lugar de trabajo? • ¿Considera usted que tiene el espacio adecuado para desarrollar su trabajo? • ¿Considera que existe buena iluminación en su lugar de trabajo? • ¿Tiene usted todo el equipo y /o herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo? 	Teoría de los dos factores

Seguridad e higiene	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio y ordenado? • ¿Considera que hay olores o ruidos que le impiden realizar bien su trabajo? • ¿Se siente seguro/ segura en su trabajo? • ¿Conoce usted si hay un instructivo o procedimientos a realizar en caso de un siniestro? 	Teoría A. Maslow Teoría de los dos factores
Stress y salud mental	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo? • El esfuerzo que hace en su trabajo ¿Se reconoce? • A su criterio ¿se distribuye el trabajo de manera equitativa? • ¿Mantiene una actitud positiva en sus labores diarias? 	Teoría de los dos factores
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su trabajo es supervisado por su jefe? • ¿Considera que cuenta con el apoyo de su jefe para realizar sus actividades laborales? • ¿Muestra su jefe y/o los gerentes ciertas preferencias por algún grupo o personas en particular? • ¿Su jefe le ha entregado reporte de su trabajo o evaluación de sus actividades? 	Teoría de los dos factores

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

Se planteó esa cantidad de factores en el cuestionario, con el propósito de determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores en general, indistintamente a qué áreas pertenezcan.

Las personas fueron encuestadas para responder respecto de su percepción de las situaciones que se afirmaban en la boleta de encuesta, debiendo elegir entre las opciones que se presentaban:

Numero	Concepto	Descripción
4	Siempre	Todas las veces
3	Casi siempre	La mayoría de las veces
3	Casi nunca	Algunas veces,
1	Nunca	Ninguna vez

2.1.3 Captación de la información

Con el apoyo de la administración de la empresa, fue posible la distribución de las encuestas de clima organizacional, las cuales fueron entregadas a los colaboradores, para que respondieran a los cuestionamientos de manera objetiva, a todos se les entregó la encuesta en una reunión planificada con este propósito, indicándoles que respondieran de acuerdo a las situaciones que perciben a diario en su trabajo, esta actividad se llevó a cabo en una sola ocasión.

2.1.4 Tabulación de la información

Mediante el uso de una hoja electrónica del paquete de computación de Microsoft Office Excel, se diseñó un formato para la tabulación de la información , adecuado a los requerimientos de la encuesta de clima organizacional. Esto permitió ordenar los datos para generar la información que serviría para el análisis de las mismas.

2.1.5 Criterios de análisis

Para efectos de este estudio se elaboró un análisis integral a nivel de la organización.

Se aplicó la ley de Pareto, que facilitó el estudio comparativo de las causas que originan las actitudes negativas en los empleados, asumiendo que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los problemas.

Se separó gráficamente los aspectos significativos del problema a investigar, para conocer hacia dónde dirigir los esfuerzos para mejorar las actitudes negativas del personal, en este caso se podría decir que de los diez factores evaluados, los tres factores que tengan mayor porcentaje de insatisfacción, serán parte de la propuesta de un programa de motivación para el personal de la empresa objeto de estudio y esto a su vez, ayudará a disminuir los problemas presentados en los otros factores.

2.2 Naturaleza y características de la empresa

En esta sección se presenta información sobre la institución objeto de estudio, denominada Unidad de Crecimiento y Desarrollo “Clínica del Niño Sano”. Esta información presenta los antecedentes, marco legal y programas de atención que brinda a la población.

2.2.1 Antecedentes

En el año 1967, cuando la sección de neonatología del Hospital Roosevelt, dirigida por el Dr. Rafael Montiel, inauguró una clínica para el seguimiento de recién nacidos patológicos, se inició el proyecto de la Unidad de Crecimiento y Desarrollo “Clínica del Niño Sano”. En 1977 se amplió la cobertura proporcionándose servicio a niños sanos, nacidos en la maternidad del Hospital Roosevelt, iniciándose el enfoque del control de crecimiento y desarrollo para niños.

A partir de 1990 se amplían los programas, con el seguimiento de “madre canguro” y “estimulación temprana”, “clínica de endocrinología” y de “nutrición ambulatoria”. A la fecha ha quedado instituida como un centro médico pediátrico, de carácter asistencial, anexo al departamento de pediatría del Hospital Roosevelt.

Los fines y objetivos de la Clínica del Niño Sano, están dirigidos a la población infantil comprendida entre los 0 a 12 años de edad, en su mayoría provenientes de esta ciudad capital, municipios y departamentos del área de influencia del Hospital Roosevelt.

Cuenta con 30 cubículos para consulta médica ambulatoria, dos clínicas anexas para atención psicológica y pacientes del programa de quemaduras infantiles; dos salas de espera, auditorium para conferencias, guardería, servicios sanitarios, área de juegos infantiles, áreas verdes, área especial para celebración de actividades, dos parqueos públicos y un parqueo para el personal.

La clínica ha sido propuesta por el Ministerio de Salud, como centro de capacitación de recursos humanos, recibándose personal auxiliar, así como estudiantes de medicina, psicología, nutrición y carreras técnicas, para orientarlos en el aprendizaje del modelo del programa de desarrollo y crecimiento, elaborándose convenios con instituciones gubernamentales, universidades y organizaciones no gubernamentales para lograr el instituir un programa docente continuo de capacitación.

2.2.2 Marco legal

La clínica no cuenta con personería jurídica propia, siendo un anexo al departamento de pediatría del Hospital Roosevelt, los terrenos donde se encuentra ubicada, fueron donados por el Ministerio de Salud Pública y

Asistencia Social, según Decreto No. 261-2001, en el cual se hace constar que los mismos son para uso exclusivo de la Unidad de Crecimiento y Desarrollo “Clínica del Niño Sano”.

2.2.3 Financiamiento

El 75% de su financiamiento es obtenido de la iniciativa privada, a través de Fundación Pantaleón y donativos de los parqueos públicos, siendo estos ingresos manejados por el Patronato de Asistencia Social del Hospital Roosevelt, quien es el representante financiero, ante la Contraloría General de Cuentas de la Nación, el 25% restante es aportado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

2.2.4 Organización

El consejo directivo, es el órgano superior de administración de la Unidad de Crecimiento y Desarrollo “Clínica del Niño Sano”, siendo el consejo el responsable de emitir acciones y políticas en pro del beneficio de la institución.

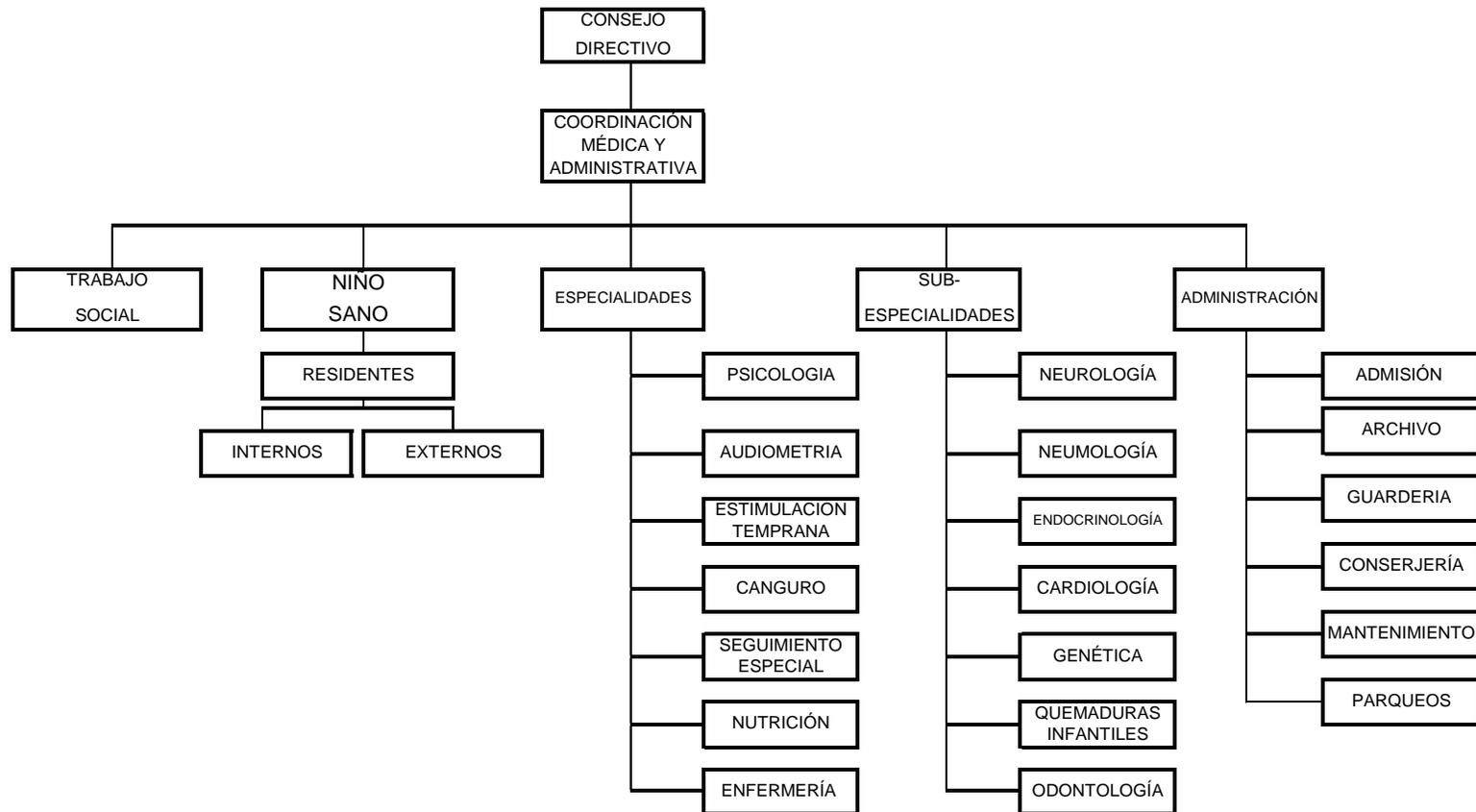
La integración del consejo directivo, esta establecido de la manera siguiente:

- Dos representantes de Fundación Pantaleón (1 voto)
- Dos representantes de Patronato de Asistencia Social (1 voto)
- Dos representantes del Hospital Roosevelt (1 voto)
- Un coordinador médico nombrado por el consejo directivo (sin voto)
- Un administrador nombrado por el consejo directivo (sin voto)
- Un abogado y notario (funge como asesor, sin voto)

A continuación se expone el organigrama general, de la empresa, mismo que fue aprobado en reunión de consejo directivo el día 19 de marzo del año 2009.

2.2.4.1 Organización administrativa

Figura 7
ORGANIGRAMA GENERAL CLÍNICA DEL NIÑO SANO
AÑO 2011



Fuente: Clínica del Niño Sano. Año 2011

2.2.5 Planeación estratégica de la Clínica del Niño Sano

Actualmente la Clínica del Niño Sano, tiene establecidos los componentes de la planeación estratégica, los cuales se presentan a continuación.

2.2.5.1 Visión

Contribuir en lo técnico-administrativo, financiero y de supervisión, para que el Hospital Roosevelt, logre la utilización óptima de sus recursos y proporcione una atención médica pediátrica adecuada, al menor costo por paciente y con un enfoque preventivo.

2.2.5.2 Misión

Proporcionar un servicio integral y eficiente que promueva el control y desarrollo de la población infantil guatemalteca, por medio de asistencia médica ambulatoria, actividades docentes e investigativas, así como de índole social.

2.2.5.3 Objetivos

Desarrollar y promocionar un programa infantil de salud integral, con enfoque multidisciplinario y participativo, con atención en los niveles primarios y secundarios de salud, desarrollando actividades de servicio, docencia e investigación, cuyo eje integrador sea el programa de “Crecimiento y Desarrollo”.

2.2.5.4 Valores

- **Responsabilidad:** cumplir nuestras obligaciones y asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- **Respeto:** tratar a los demás como queremos ser tratados, atendiendo a toda persona que solicite nuestros servicios.

- **Unión y armonía:** fomentando un ambiente de trabajo franco, sincero y transparente, en donde se expresa, de manera directa, las impresiones y puntos de vista.
- **Confianza:** con nuestros pacientes, al brindarles servicios de buena calidad.
- **Honestidad:** ser sinceros con nosotros mismos y con los demás, actuando con transparencia, confianza e igualdad.

2.2.6 Programas de atención de la Clínica del Niño Sano

La Clínica del Niño Sano cuenta con veinte programas de atención, dirigidos en su mayoría a la población infantil y otros a la educación de padres de familia.

Los programas se enumeran a continuación:

- Niño Sano
- Seguimiento especial
- Nutrición
- Estimulación temprana
- Vacunación
- Madre adolescente
- Madre canguro
- Neurología
- Cardiología
- Genética
- Neumología

- Nefrología
- Endocrinología
- Odontología
- Quemaduras infantiles
- Psicología
- Educación especial
- Guardería
- Lactancia Materna
- Escuela para padres

2.3 Determinación de la situación actual

Aplicada la encuesta al total de trabajadores de la Clínica del Niño Sano, se procedió a interpretar la información obtenida, tomando como base los siguientes parámetros:

Satisfacción:	Siempre y casi siempre
Insatisfacción:	Casi nunca y nunca

2.3.1 Evaluación de clima organizacional

A continuación se presenta un cuadro que permite visualizar los porcentajes de satisfacción e insatisfacción que se obtuvieron en cada uno de los factores del clima organizacional, evaluados en la Clínica del Niño Sano.

Cuadro 1
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL
DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)

No.	Factor	%		Total
		Satisfacción	Insatisfacción	
1	Comunicación	5.25	4.75	10.00
2	Capacitación	5.38	4.62	10.00
3	Liderazgo	3.67	6.33	10.00
4	Participación del empleado	4.00	6.00	10.00
5	Trabajo en equipo	4.17	5.83	10.00
6	Trabajo	5.38	4.62	10.00
7	Ambiente y espacio físico	6.00	4.00	10.00
8	Seguridad e higiene	5.38	4.62	10.00
9	Estrés y Salud mental	5.00	5.00	10.00
10	Supervisión	5.25	4.75	10.00
	Totales	49.46	50.52	100

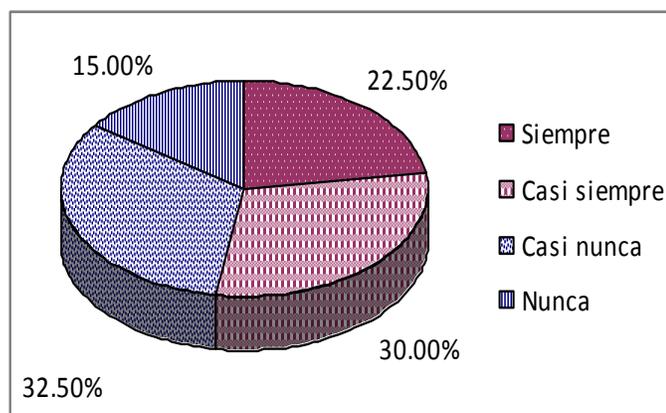
Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

El promedio de satisfacción laboral que presentó la clínica, en general fue de 49.46%, este porcentaje resultó del promedio satisfactorio de todos los factores evaluados, lo que significa que la satisfacción laboral del personal no es adecuada, debido a que no supera el 60% esperado.

A continuación se presenta el análisis de cada factor y el porcentaje de satisfacción alcanzado.

2.3.1.1 Comunicación

Gráfica 1
PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011 (EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

La gráfica muestra que un 22.50% de los colaboradores de las Clínica del Niño Sano, considera que la comunicación dentro de la Clínica, es siempre adecuada y se realiza de manera formal, a través de memos, cartas, y correos electrónicos, por lo que tienen conocimiento de qué hacer y qué se espera de ellos exactamente en la empresa.

Un alto porcentaje 30%, del personal de la organización, considera que la mayoría de las veces si se les explica claramente las tareas que deben realizar o cambios en los procedimientos, sin embargo el algunas ocasiones, la comunicación no es efectiva, por lo que se dan casos en los que existe confusión sobre las funciones asignadas y las políticas de atención, lo que ocasiona malestar entre ellos y entre los pacientes que se atienden.

Asimismo, un 32.5% indicó que no tienen la confianza para comunicarle sugerencias o quejas a su jefe, ellos no exponen sus ideas por temor a malas interpretaciones o que no sean tomadas en cuenta. Esto provoca que en

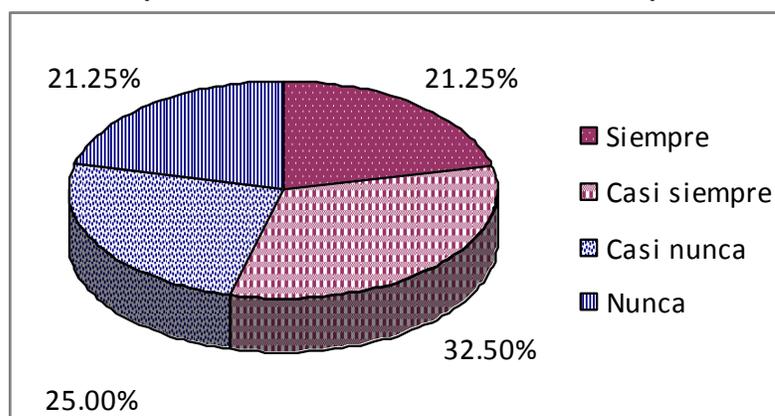
muchas ocasiones los problemas existentes no se solucionen, sino que al contrario sean cada vez más frecuentes, además de impedir que nuevas ideas y cambios que puedan realizarse en beneficio de los usuarios y del mismo personal, no lleguen a implementarse, por la poca comunicación efectiva.

Solamente un 22.5% de los encuestados, dijeron tener confianza suficiente para comunicar sugerencias o quejas ante su inmediato superior, el resto opinó que no exponen sus ideas por temor a malas interpretaciones, falta de apoyo y poca confianza.

La inadecuada comunicación reflejada en la investigación, no permite que el personal realicen las actividades laborales con efectividad ante el cliente interno y externo, los colaboradores se desmotivan ya que si no brindan los resultados esperados corren el riesgo de ser sancionados, según cuadro número 1, de la página 49, el factor comunicación alcanzó un 5.25% de satisfacción laboral.

2.3.1.2 Capacitación

Gráfica 2
PERCEPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011 (EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

La gráfica permite visualizar que un 53.75% del total de colaboradores informó que siempre y casi siempre han recibido capacitación en la organización, o que han gozado de permisos para recibir cursos fuera de la empresa, esto contrasta contra un 46.25% que indica que nunca y casi nunca han tenido la oportunidad de seguir estudiando, asistir a cursos o recibir capacitación de cualquier índole.

Lo anterior influye y afecta al personal, manifestándose con inconformidad, ya que asumen que solo algunos pocos, tienen la oportunidad de capacitarse y progresar profesionalmente. La insatisfacción que presentan los colaboradores de la clínica en el factor de capacitación, impide mejorar su desempeño y por ende genera actitudes negativas puesto que no están motivados.

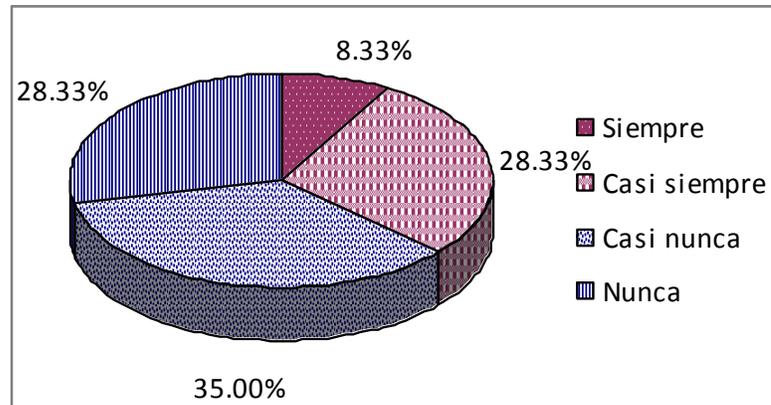
Es importante hacer mención en este factor, que curiosamente las personas que indicaron contar siempre con el apoyo de la empresa para capacitarse, pertenecen al área médica, esto debido a que ellos cuentan con autorización para asistir a congresos, foros y actividades educativas que permitan su actualización médica y especialista.

Lo anterior revela que para casi la mitad de los colaboradores, la clínica no está interesada en su crecimiento y desarrollo, mientras que el resto opina que si tienen la oportunidad de hacer carrera, crecer y mejorar sus condiciones laborales.

Esto ocasiona grupos divididos, inconformidad y poco interés en cumplir los objetivos de la clínica, en el cuadro número 1, de la página 49, se puede observar que el factor de capacitación alcanzó un 5.38% de satisfacción laboral.

2.3.1.3 Liderazgo

Gráfica 3
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE
LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

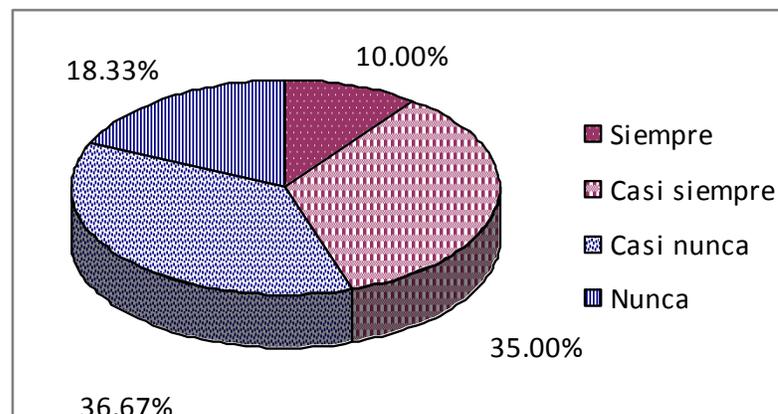
La gráfica muestra que un 8.33% del personal y un 28.33%, siempre o casi siempre tienen la libertad de decirle a su jefe cuando están en desacuerdo con él. La mayoría un 35% y un 28.33% manifestó que no cuentan con la libertad y la confianza para hacerlo, esto por temor a la reacción que el jefe pueda tener, por lo que se desmotivan y lo manifiestan con actitudes de inconformidad, esto repercute en la forma de realizar las tareas, realizándolas solo por hacer, sin buscar el beneficio de los pacientes.

Muy pocas personas, dijeron que la administración si realiza reuniones frecuentes entre jefe y compañeros de trabajo, la mayoría indicó que estas reuniones no se llevan a cabo, y que deberían de realizarse para mejorar los servicios prestados y que las aportaciones nuevas no son reconocidas por la administración, por lo mismo su participación en la resolución de conflictos ha disminuido y son realizadas sin mayor esfuerzo, indican que no vale la pena exponer sus ideas, debido a que casi nunca se toman en cuenta.

Este factor fue ponderado como el de menor grado de satisfacción con un 3.67%, como puede observarse en el cuadro 1, de la página 49, determinándose de esa manera que el liderazgo existente en la clínica, no influye positivamente en el personal, lo que provoca malestar en los empleados, actitudes negativas en los colaboradores, por lo que no se preocupan por realizar su trabajo con efectividad.

2.3.1.4 Participación del empleado

Gráfica 4
PERCEPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011 (EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

En la gráfica se observa el 10% de los colaboradores que trabajan en la Clínica del Niño Sano, informan que siempre son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en relación a su trabajo, un 30% informó que casi siempre sus aportaciones son tomadas en cuenta.

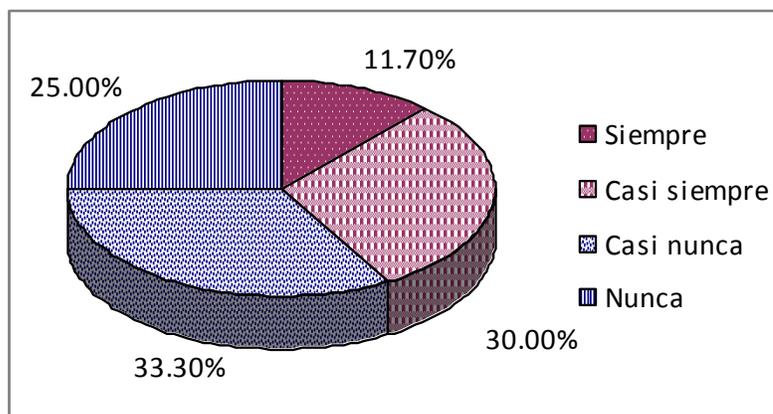
Por el contrario un 36.67% y un 23.33% manifiesta que nunca y casi nunca, son tomadas en cuenta sus aportaciones, situación que los desmotiva a presentar propuestas nuevas o cambios a las área en las que trabajan, informando que las decisiones son tomadas por parte de la administración, sin consultar si éstas son

de beneficio para el área y que en ocasiones esto tiende a repercutir negativamente en su trabajo, puesto que muchas veces los órganos superiores no conocen o no manejan el sistema de trabajo en sus áreas o solamente tienen una idea aproximada de las tareas a realizar, y que al hacer cambios sin consultar si es de beneficio o no, ocasiona pérdida de tiempo, trámites engorrosos, retraso en la atención de pacientes y por ende quejas por parte de los usuarios.

El porcentaje de satisfacción alcanzado en este factor es únicamente 4%, según puede observarse en el cuadro 1, de la página 49, lo que afecta al personal, porque impide crear un sentido de pertenencia a la organización y que los colaboradores no se sientan identificados con los objetivos de la organización.

2.3.1.5 Trabajo en equipo

Gráfica 5
PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO DE
LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

El 25% del personal informa que nunca se trabaja en equipo, que las actividades que se realizan se trabajan por área, más no se trabaja en armonía, ni coordinadamente, cada quien realiza su trabajo de acuerdo a sus atribuciones asignadas y sin responsabilidad de las actividades de los demás, existe tensión y frustraciones al momento de responder o abordar problemas o situaciones difíciles y se consume mucho tiempo en reuniones discutiendo posibles culpables.

Esto provoca distanciamiento dentro de los mismos colaboradores, desconfianza, problemas de evasión de responsabilidades y poco interés en participar en actividades grupales.

Existe además un bloqueo por medio de actitudes negativas, como resistencia, negación, desacuerdo constante y la falta de cooperación, lo que obstruye el cumplimiento de los objetivos de la empresa, desviando la atención hacia temas menos significativos.

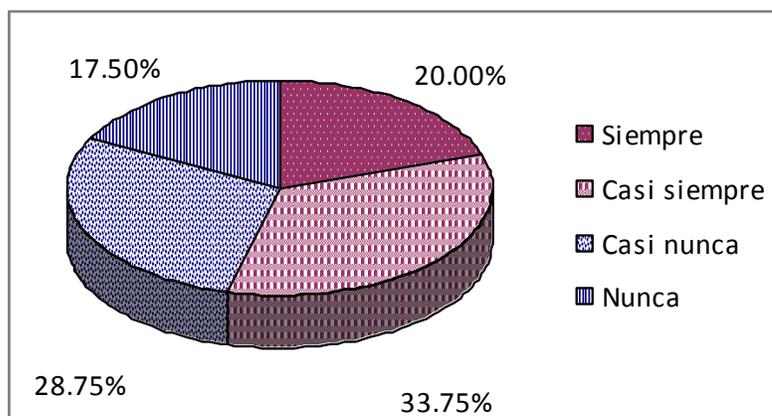
Al preguntarles específicamente si la empresa realizaba actividades que fomenten el compañerismo y la integración, el 11.70% del personal afirmó que siempre se llevaban a cabo estas actividades y un 30% indicó que casi siempre. El resto (58.37%) informó que se realizan actividades pero muy pocas y que no se cuenta con la participación de todo el personal, por lo tanto las actividades que se realizan no resultan ser efectivas, al no contar con la participación de todos, se pierde el objetivo principal de compañerismo.

El trabajo en equipo existente no genera satisfacción en el personal, al trabajar de manera aislada, solos y sin ayuda de los demás, genera cansancio, descontento, pérdida de tiempo y roces dentro de ellos, globalmente este factor

alcanzó únicamente un 4.17% de satisfacción, según se puede observar en el cuadro 1, de la página 49.

2.3.1.6 Trabajo

Gráfica 6
PERCEPCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO DE
LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

En esta gráfica se observa que el 20% del personal que labora en la Clínica del Niño Sano, considera tener siempre una carga de trabajo excesiva, un 33.75% indica que casi siempre tiene mucho trabajo.

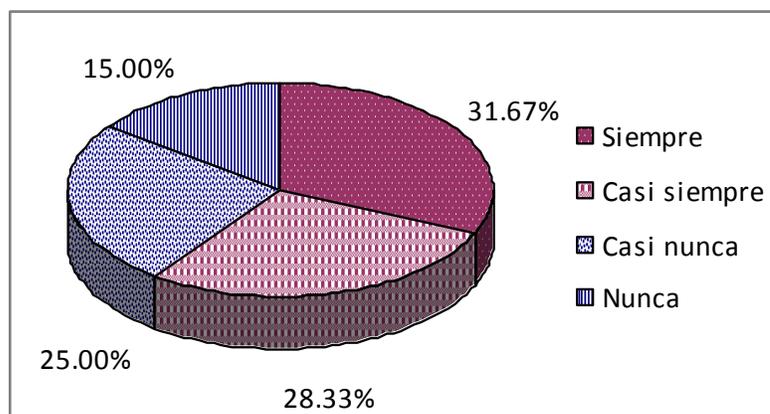
El resto afirma que aunque su trabajo es rutinario, casi nunca o nunca tiene exceso de trabajo, si no que el mismo es justo a su jornada y honorarios.

Globalmente este factor alcanzó un porcentaje de 5.38% de satisfacción, de acuerdo al cuadro 1, de la página 49, lo que indica que una gran parte del personal que labora en la empresa, tiene cargas de trabajo excesiva, esto se ve reflejado en las áreas de admisión, archivo, enfermería y guardería, esto debido al número de personas que son atendidas en esta clínica diariamente y que solicitan servicios e información.

Lo anterior provoca cansancio, enojos y frustraciones para las personas que tienen muchas atribuciones o que tienen que atender un número elevado de pacientes, y, en consecuencia, genera atrasos en los procesos y desmotiva a los trabajadores al ver que unos tienen una carga excesiva de trabajo y otros no, creando un ambiente de celos, envidias y muy poca cordialidad entre ellos mismos.

2.3.1.7 Ambiente y espacio físico

Gráfica 7
PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE Y ESPACIO FÍSICO DE
LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

Referente a este factor, el 31.67 % indica que siempre las instalaciones de la clínica, cuentan con buena iluminación, ventilación y temperatura adecuada y cuentan con el espacio suficiente para realizar sus labores.

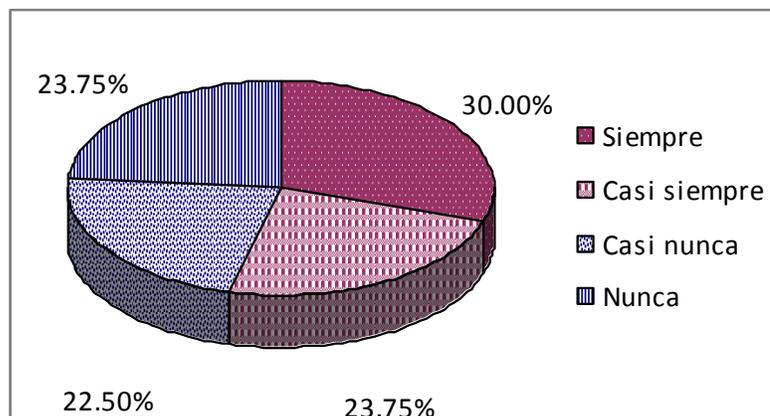
Un 28.33% afirma que son raras la ocasiones en las que la iluminación, ventilación y temperatura no es las adecuada para el desempeño de sus labores. El 40% de los encuestados manifiesta que no cuentan con buena iluminación y tampoco tienen espacio suficiente para la realización de sus actividades, en este

caso se determinó que las áreas que presentaron esta inconformidad, fueron las áreas de archivo y admisión, en donde trabaja mayor número de empleados. Lo que ocasiona incomodidad al trabajar, hacinamiento, calor excesivo y problemas visuales, lo que afecta en su rendimiento y en el servicio que brindan a los pacientes.

Este factor es el que representa mayor porcentaje de satisfacción con un 6%, en relación con los demás factores, de acuerdo a lo expresado en el cuadro 1, de la página 49, sin embargo se debe prestar atención a las áreas de trabajo que manifestaron que el ambiente físico no es el adecuado para el desempeño de sus funciones, ya que esto puede generar mayores esfuerzos y desgastes físicos que impidan que las áreas afectadas desempeñen correctamente sus labores asignadas.

2.3.1.8 Seguridad e higiene

Gráfica 8
PERCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD E HIGIENE DE
LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

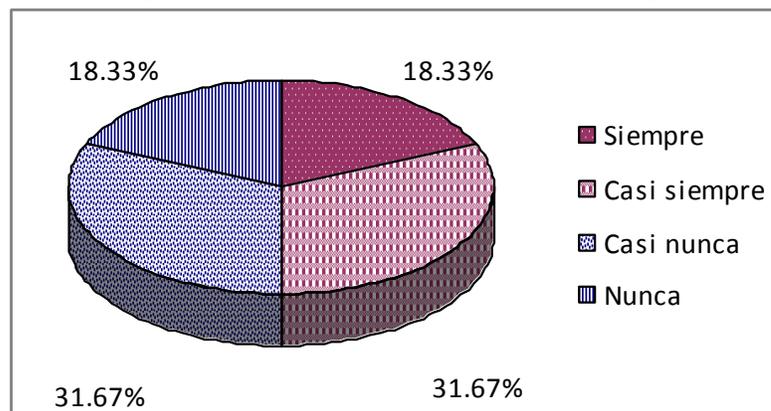
Al observar la gráfica se puede determinar que 30% de los entrevistados manifiestan sentirse seguros, dentro de las instalaciones de la clínica, además de contar con procedimientos establecidos para hacer en caso de siniestros o emergencias. El 23.75% manifiesta que casi siempre saben que hacer en caso de eventualidades, además de informar que las instalaciones la mayoría de las veces se encuentran limpias y seguras.

El resto (46.25%), informó que desconocen que hacer en caso de eventualidades, lo que crea inseguridad y temor, además de que en muchas ocasiones existen olores y ruidos desagradables que impiden realizar el trabajo de manera óptima y adecuada.

Globalmente este factor obtuvo un porcentaje de satisfacción de 5.38%, según se observa en el cuadro 1, de la página 49.

2.3.1.9 Estrés y salud mental

Gráfica 9
NIVEL DE ESTRÉS Y SALUD MENTAL DE
LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

Al preguntarles específicamente sobre la distribución de tareas, 18.33% indicó que las tareas son siempre repartidas equitativamente, un 31.67% indica que la mayoría de veces las actividades son asignadas de manera equitativa, el resto un 50% informa que unos empleados tienen menos carga laboral que otros.

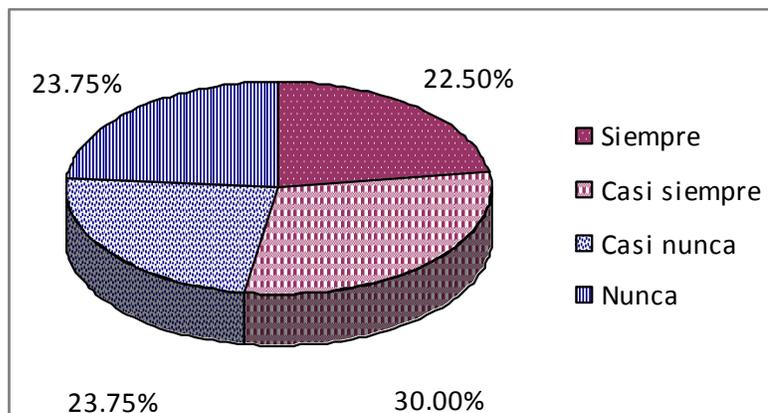
Esto ocasiona estrés para las personas que durante toda la jornada laboral trabajan sin descanso y por lo mismo, esto repercute negativamente entre ellos ocasionando problemas de salud como fatiga, cansancio, deterioro de la apariencia física, infecciones recurrentes, especialmente de las vías respiratorias, dolores de espalda, problemas estomacales y jaquecas.

Debido a lo anterior, el personal presenta apatía, falta de afecto, cinismo y resentimientos, apariencia deprimida, ansiedad, frustración y roces con los compañeros de trabajo y con los usuarios del servicio.

El personal de la clínica calificó con un 5%, de satisfacción este factor, según se observa en el cuadro 1, de la página 49. Esto indica que la mitad del personal se siente cansando por el exceso de trabajo que se le asigna y la tensión existente durante la jornada de trabajo.

2.3.1.10 Supervisión

Gráfica 10
PERCEPCIÓN DE LA SUPERVISIÓN EXISTENTE EN
LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

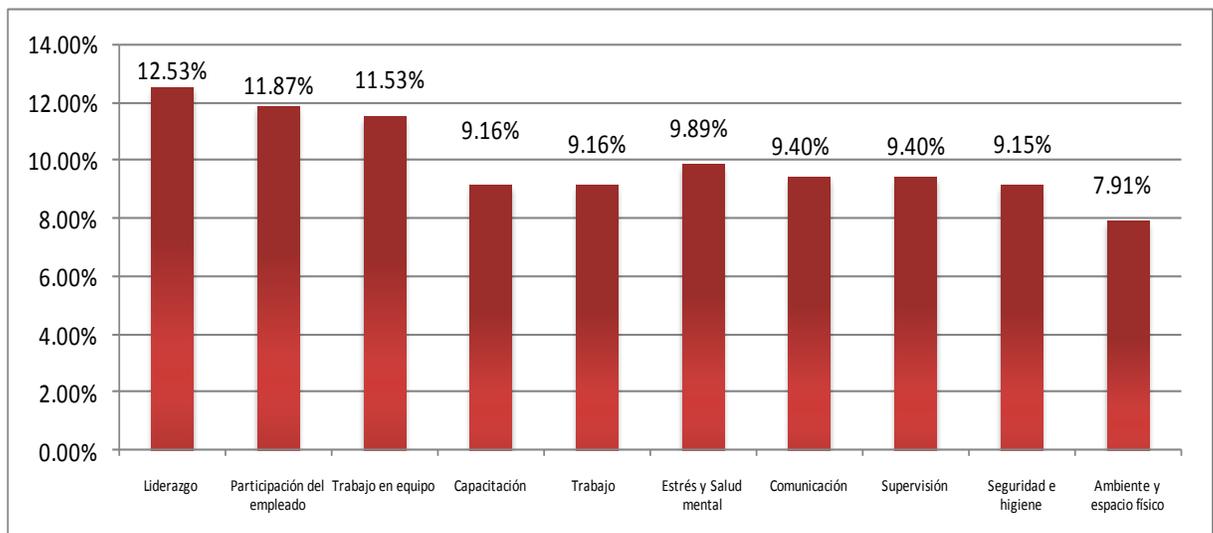
En la gráfica se observa que el 22.50% de los colaboradores manifiestan que siempre son supervisadas sus actividades por parte de su jefe y el 30% manifiesta que la mayoría de veces sus actividades son sujetas de control.

El 23.75% de los entrevistados informan que pocas veces sus labores son sujetas de supervisión, y el mismo porcentaje manifiesta que nunca han sido supervisadas sus actividades, por lo que desconocen si éstas son realizadas correctamente y no se esfuerzan por realizar las tareas con eficiencia y eficacia, debido a que sus labores no son controladas, por tal razón actúan con indiferencia porque no saben si alguien va a reconocer lo que hicieron.

Globalmente el factor de supervisión presenta un 5.25% de satisfacción, según se observa en el cuadro 1, de la página 49, lo que indica que no existe un control adecuado que demuestre si los colaboradores realizan de manera eficiente su trabajo.

2.4 Diagrama de Pareto

Gráfica 11
DIAGRAMA DE PARETO DE INSATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA EVALUADOS EN EL PERSONAL DELA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011 (EXPRESADO EN PORCENTAJES)



Fuente: Investigación de campo. Abril 2011

Al diagramar los porcentajes de insatisfacción de los factores evaluados en el personal que labora en la Clínica del Niño Sano, se determinó que el factor que presenta mayor porcentaje de insatisfacción es el factor de liderazgo 12.53%, seguido por el de participación del empleado 11.87%.

Seguidamente se encuentran los factores de trabajo en equipo 11.53%, capacitación 9.16%, trabajo 9.16%, estrés y salud mental 9.89%, comunicación 9.40%, supervisión 9.40%, seguridad e higiene 9.15% y por último, ambiente y espacio físico 7.91%.

Los colaboradores manifiestan que en la mayoría de los factores evaluados hay deficiencias, y esto a su vez genera actitudes negativas, que impiden el logro de los objetivos organizacionales, esto debido a que se carece de un programa de

motivación que ayude al personal a mejorar su trabajo y sentirse satisfecho con las actividades que a diario realiza.

Al aplicar la ley de Pareto, a los factores evaluados, se determinó que factores son los que precisan de alternativas de solución y que permitan disminuir el efecto de los demás factores.

2.5 Efectos de la falta de motivación

Al analizar cada uno de los factores del clima organizacional y de calidad de vida, el personal de la Clínica del Niño Sano manifiesta que no existe motivación por parte de la administración hacia los empleados, esto se refleja en el alto porcentaje de insatisfacción laboral 50.54%, según cuadro 1, de la página 49.

Esta insatisfacción laboral provoca que el personal no atienda adecuadamente a los usuarios de la clínica, generando que la mayoría presenten malestar y quejas en cuanto al servicio prestado, lo que se evidencia con los resultados del índice de satisfacción al cliente (CSI), que se explicarán en los apartados siguientes.

2.5.1 Índice de satisfacción del cliente (CSI)

.El índice de satisfacción al cliente (CSI) es evaluado anualmente por parte de la administración de la clínica, en función del servicio prestado directamente por el personal a los usuarios de la organización.

El estudio de medición realizado durante el primer semestre del año 2011, a 160 pacientes que asistieron a consultas en los diferentes programas de atención, en donde se les cuestionó acerca de la calidad del servicio, sobre la base de tres categorías que a su vez están divididas en varias subcategorías. Cada categoría recibió un puntaje de acuerdo a la importancia que tiene cada elemento dentro del servicio.

Las tres categorías son evaluadas sobre 100 puntos, la administración de la Clínica del Niño Sano, asigna un porcentaje a cada categoría, de acuerdo a la importancia de su evaluación:

Personal	45 %
Tiempos y eficiencia	25 %
Operación	30 %
Total	100 %

A continuación de describiré cada categoría y subcategoría con su respectivo punteo:

- Personal
 - Saludo y despedida (15 puntos)
 - Los empleados lo saludaron = 5 puntos
 - Los empleados se despidieron de usted = 5 puntos
 - Los empleados mantuvieron contacto visual = 5 puntos
 - Atención y amabilidad (40 puntos)
 - Los empleados los tratan respetuosamente y están dispuestos a ayudarlo = 40 puntos
 - Entrega de documentos (15 puntos)
 - Los empleados lo llamaron por su nombre = 5 puntos
 - La entrega de documentos fue adecuada = 5 puntos

Mantienen los empleados contacto visual al entregar los documentos =5 puntos

- Arreglo personal (15 puntos)

Los empleados visten apropiadamente = 5 puntos

Presentación rostro, cabello y manos = 5 puntos

Portan identificación = 5 puntos

- Limpieza y orden del lugar de trabajo (15 puntos)

El lugar se percibe ordenado y limpio = 15 puntos

- Tiempos y eficiencia

- Fila (35 puntos)

- Admisión (30 puntos)

- Horarios de atención (35 puntos)

- Operación

- Servicios prestados (35 puntos)

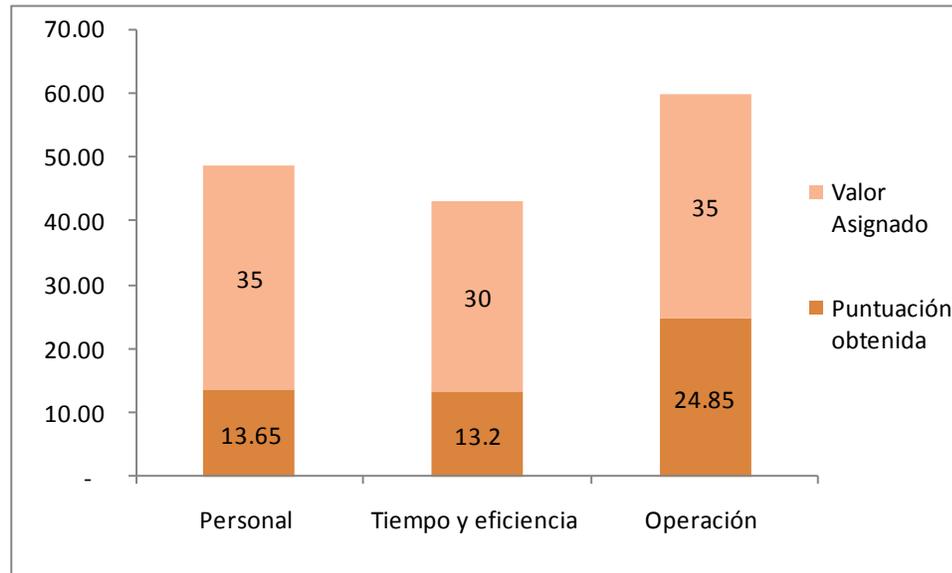
- Atención a personas especiales (35 puntos)

- Actuación sobre casos de emergencia (30 puntos)

Los valores utilizados para estos factores, se encontraban dentro de los rangos, excelente, bueno, regular y deficiente, asociando las primeras dos respuestas como satisfactorio (+ puntos) y la últimas dos como insatisfactorio (-- puntos).

Después de realizar las mediciones, se calificaron los factores y se presentan los resultados en el siguiente esquema:

Gráfica 12
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (CSI)
DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN VALORES)



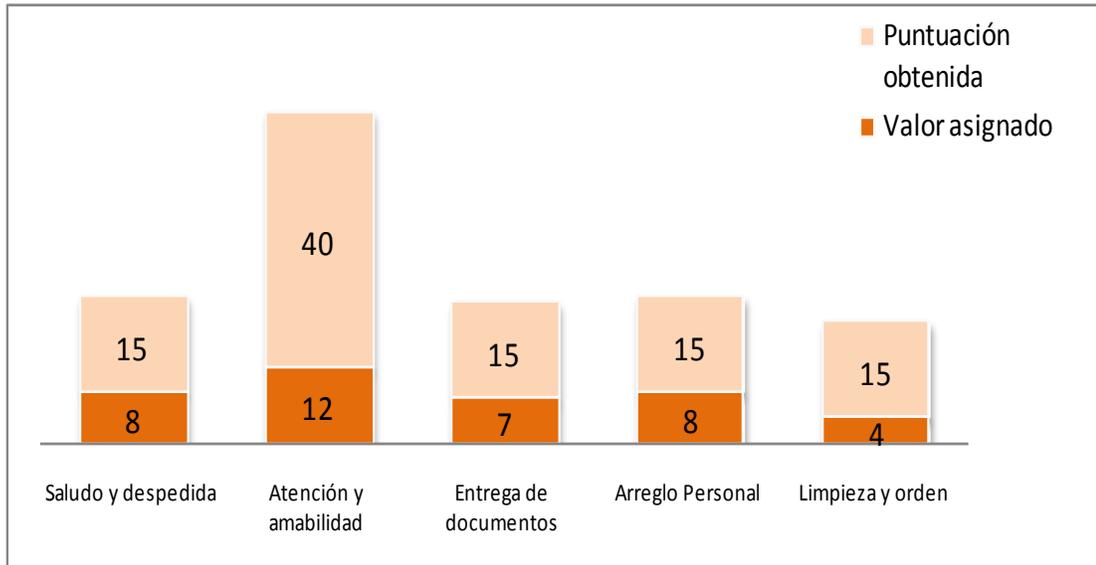
Fuente: Administración Clínica del Niño Sano. Año 2011

La gráfica muestra que la categoría de personal obtuvo 15.60 puntos, de los 40 asignados, la categoría tiempo y eficiencia, alcanzó una puntuación de 13.20 de 30 asignados y por último, la categoría de operación alcanzó 24.85 puntos de 30 establecidos para ese ítem. Al sumar las tres categorías se obtuvo una puntuación global de 50.10, que representa el porcentaje de satisfacción que los usuarios entrevistados manifiestan.

De las tres categorías evaluadas, la categoría personal obtuvo la calificación más baja, situándose por debajo del cincuenta por ciento de aceptación.

A continuación se presenta únicamente los valores asignados a cada subcategoría de la categoría personal.

Gráfica 13
PUNTUACIÓN OBTENIDA EN CATEGORÍA PERSONAL DEL ÍNDICE DE
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO
AÑO 2011 (EXPRESADO EN VALORES)



Fuente: Administración Clínica del Niño Sano. Año 2011

La primera subcategoría saludo y despedida obtuvo una puntuación de 8, sobre 15 asignados, la categoría atención y amabilidad alcanzó 12 puntos de 40 asignados, 7 puntos en entrega de documentos de 15 establecidos para esta categoría, 8 puntos en arreglo personal sobre 15 asignados y 4 puntos sobre 15 para la categoría de limpieza y orden. Globalmente se obtuvo 39 puntos sobre 100, lo que equivale a 15.60% de los 35 asignados a la categoría de personal.

Lo anterior evidencia que los usuarios de la clínica, consideran que el servicio prestado por parte del personal, no satisface las expectativas que ellos solicitan, situando el servicio al cliente dentro de los rangos de regular y deficiente.

Lo anterior alerta a la administración de la clínica, debido a que si un alto porcentaje de usuarios, no está satisfecho con los servicios prestados específicamente por el personal, generará que algunos pacientes empiecen a

faltar a sus consultas o busquen otro lugar en donde ser atendidos y por consiguiente se tenga el riesgo de cerrar algunos programas de atención y se reduzca el donativo que Fundación Pantaleón realiza mensualmente para el funcionamiento de la clínica.

Por lo tanto, a continuación, se presenta la propuesta de un programa de motivación, que tendrá como propósito disminuir las debilidades encontradas en la investigación del clima organizacional y del índice de satisfacción al cliente y que ayudará a generar un cambio en las actitudes del personal, cambiándolas de negativas a positivas, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Los factores que se incluirán dentro de la propuesta del programa de motivación, según el porcentaje de insatisfacción y de acuerdo a la ley de Pareto, son los siguientes:

- Liderazgo
- Participación del empleado y
- Trabajo en equipo

En las siguientes páginas, se detalla la justificación, el alcance, los objetivos y los planes de acción para la implementación del programa de motivación propuesto para el personal de la Clínica del Niño Sano, cuya implementación será de beneficio para el cliente interno y externo de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO

3.1 Presentación

El programa de motivación que a continuación se detalla, es una herramienta que se presenta a la administración de la Clínica del Niño Sano, con la que se pretende generar un cambio positivo en las actitudes negativas que los empleados demuestran.

El mismo contiene la justificación, los objetivos que se pretenden alcanzar, la propuesta del programa de motivación, la evaluación del programa y el costo de implementación.

El programa de motivación está basado en los factores de clima organizacional y de calidad de vida, (comunicación, capacitación, liderazgo, participación del empleado, trabajo en equipo, trabajo, ambiente y espacio físico, seguridad e higiene, estrés y salud mental y supervisión), ligados al ambiente donde el personal de la Clínica del Niño Sano desempeña su trabajo diariamente, factores que fueron evaluados y que alcanzaron una ponderación de insatisfacción mayor, siendo éstos: liderazgo, participación del empleado y trabajo en equipo, debido a que la insatisfacción que generan incide directamente en el desempeño de la organización.

La investigación ha señalado que las mediciones del clima organizacional y de calidad de vida, son un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su

clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

3.2 Justificación del programa de motivación

Disponer de un equipo de trabajo motivado, se traduce literalmente en un incremento notable de la productividad, siendo la motivación una herramienta propositiva para potenciar el rendimiento laboral.

Con empleados motivados, se facilitan los cambios que puedan producirse en la empresa, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y finalmente, elevando la autoestima de los integrantes de la empresa.

El no realizar acciones que disminuyan la insatisfacción laboral que presenta el personal, genera riesgo de perder el aporte económico que brinda Fundación Pantaleón, por los pacientes atendidos, por lo que el programa ofrece beneficios para ambas partes, es decir para el trabajador aumentando su satisfacción laboral y para la empresa, porque como resultado de que el trabajador se sienta satisfecho y tenga cubiertas sus necesidades, éste responderá positivamente, beneficiando finalmente a la empresa.

3.3 Alcance del programa de motivación

El presente programa fue elaborado con base en las necesidades específicas del personal que labora en la clínica, con lo que se busca elevar el grado de motivación del personal, siendo el eje principal la satisfacción laboral del recurso humano, se considera que a mayor motivación mayor será el nivel de satisfacción de los empleados, teniendo una duración de un año la aplicación de todo el programa.

Al conocer las necesidades del personal, de forma planificada y precisa se generará un cambio de actitud en los empleados, incrementando el nivel de satisfacción laboral, se contribuirá al logro de los objetivos organizacionales, de tal manera que tanto el personal como la clínica sean beneficiados con la implementación del mismo.

3.4 Objetivos del programa de motivación

- **General**

Incrementar el porcentaje de satisfacción laboral del 49.46% a un 75.00%, para que el personal de la clínica, brinde un adecuado servicio al cliente, involucrando a la administración, para que como gestores del recurso humano, desarrollen un programa de motivación que incluya actividades, estrategias y responsables, dirigido a estimular al personal en el desarrollo de su trabajo, generando un cambio de actitud negativa a positiva.

Específicos

- a) Disponer de líderes capaces de motivar al personal e influenciar positivamente al recurso humano, inspirándolos a que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, en el término de un año.
- b) Promover la participación del personal en un 80%, estimulándolos a generar propuestas y en la toma de decisiones laborales, para que se sientan parte de la organización en el término de seis meses.
- c) Mejorar la comunicación de todos los departamentos entre sí, en el término de seis meses.
- d) Impulsar el trabajo en equipo en un 100%, en el término de seis meses.

- e) Mejorar la calidad de atención que recibe el cliente externo a través del incremento de la satisfacción laboral de los clientes internos, en un periodo de un año.

3.5 Metodología

La administración debe nombrar a dos personas que se encarguen de la coordinación del programa de motivación, se sugiere que se tome en cuenta a la secretaria de administración y a la encargada de guardería, quienes a la fecha se encargan de organizar las actividades generales de la clínica, a estas dos personas se les nombraran facilitadores.

Los facilitadores deberán coordinar con la administración reuniones de trabajo y la administración de la clínica estará a cargo del desarrollo y seguimiento del programa de motivación.

Asimismo serán los encargados de realizar reuniones trimestrales, en donde informaran de los avances y logros en los cumplimientos de los objetivos propuestos.

3.6 Recursos

Los recursos que se consideran necesarios para la implementación y el éxito de la propuesta son los siguientes:

a) **Humanos**

- Facilitadores de la propuesta
- Coordinador
- Administrador
- Todo el personal que labora en Clínica del Niño Sano

b) Institucionales

La implementación de algunas acciones del programa de motivación, se trabajaran en conjunto con otras instituciones:

- Empresas que ofrecen servicio de asesoría
- Técnicos Orientación Vocacional Laboral (OVL) de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC
- Empresas privadas

c) Mobiliario y equipo

El programa se realizará en las instalaciones de la Clínica del Niño Sano, las actividades de capacitación, talleres y dinámicas se llevarán a cabo en el auditorium de la Clínica, el cual cuenta con 64 butacas.

Las capacitaciones programadas para el área administrativa, se realizarán en los lugares que las empresas oferentes hayan destinado para ese efecto.

Las reuniones trimestrales se llevaran a cabo en el área destinada para reuniones del consejo directivo. Adicionalmente se utilizará equipo de cómputo y de proyección, el cual será solicitado al departamento de informática del Hospital Roosevelt.

d) Papelería y útiles

La papelería y útiles a necesitar para desarrollar el programa, se desglosan en cada fase más adelante.

3.7 Descripción del contenido de la propuesta

La propuesta contiene dos fases las cuales están relacionadas con los factores evaluados en el personal de la Clínica del Niño Sano y que obtuvieron mayor

porcentaje de insatisfacción. Cada fase contiene planes de acción y actividades a realizar para motivar al personal.

3.7.1 Fase I: sensibilización y concientización

La primera fase del programa de motivación, consiste en involucrar a los jefes de la Clínica del Niño Sano, de manera que estén convencidos y comprometidos con el desarrollo y funcionamiento del mismo. Los líderes de la Clínica deben estar dispuestos en un 100% para cubrir todas las actividades del programa, lo que provocará en el personal un cambio positivo, que permitirá que los mismos realicen las actividades asignadas con pasión, responsabilidad y dinamismo.

Se considera que al culminar con éxito esta etapa, el desarrollo de las subsecuentes se llevará a cabo positivamente.

Para el desarrollo de esta fase, se propone implementar los programas siguientes:

3.7.1.1 Programa de “liderazgo”

a) Introducción

Es importante y de carácter imperante que se fortalezcan las actitudes de liderazgo, en los diferentes niveles jerárquicos y con el personal de la Clínica del Niño Sano, para que se utilice como herramienta eficaz en el programa de motivación y que esto permita la realización de tareas en conjunto y refuerzo de las relaciones líder – trabajador.

Un liderazgo efectivo generará cambios positivos en el personal y logrará que los empleados se comprometan con los objetivos de la organización, las acciones

que se presentan a continuación, coadyuvarán a que el líder sea capaz de lograr que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas e incentivara al personal para que se trabaje eficaz y eficientemente.

b) Metas

- Dotar a los jefes de la Clínica del Niño Sano de habilidades para dirigir a sus equipos de trabajo, desarrollando en un lapso de un año un liderazgo proactivo que alcance los objetivos de la empresa.
- Fomentar a mediano plazo un entorno laboral, en el cual los trabajadores se encaminen a seguir al líder, por medio del modelo de liderazgo transformacional.

c) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que enmarca las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa de liderazgo. Se presentan dos opciones de capacitación, de acuerdo a las ofertas recibidas por las empresas consultoras.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO
DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO
AÑO 2011**

Objetivo: Disponer de líderes capaces de motivar al personal e influenciar positivamente al recurso humano, inspirándolos a que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, en el término de un año.

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Descripción
a) Capacitación	Entrenamiento a líderes de la Clínica del Niño Sano, por parte de empresa asesora.	Facilitadores/ empresa asesora	Feb/2012	Sensibilizar y concientizar a los líderes de la Clínica.	“Información didáctica específica capacitación liderazgo” Opciones A y B
b) Adoptar el estilo de liderazgo transformacional	Promover la consideración del trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, buscando potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores. Por lo que se propone el “modelo de liderazgo transformacional” y el “programa de participación del empleado”, detallados en la presente propuesta	Administrador y Coordinador	Feb/2012	Líderes con mayor atención en los colaboradores, para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.	Propuesta de “modelo de liderazgo transformacional” y “programa de participación del empleado”.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**INFORMACIÓN DIDÁCTICA ESPECÍFICA CURSO DE LIDERAZGO “OPCIÓN A”
PARA EL PERSONAL DE CLÍNICA DEL NIÑO SANO
AÑO 2011**

NOMBRE DEL CURSO: Liderazgo

EMPRESA OFERENTE: Empresa oferente “OG Mandino” opción A

Dirigido a	Tiempo	Contenido	Objetivos	Materiales
Coordinador Administrador	✓ Seis sesiones de tres horas cada una.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo en la Gerencia y Dirección de Personal ✓ Gerencia por objetivos y trabajo en equipo (como formar equipos corporativos de alto rendimiento). ✓ Comunicación efectiva y relaciones humanas en organizaciones eficientes. ✓ Toma de decisiones acertadas ✓ Técnicas de negociación ✓ Administración del tiempo y manejo del Stress. ✓ Liderazgo transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar destrezas y habilidades de liderazgo para establecer modelos de comunicación corporativa. ✓ Mejorar la autoestima y confianza en sí mismas con enfoque personal y profesional. ✓ Alinear el comportamiento de los participantes a la visión organizacional. ✓ Establecer mejores relaciones de trabajo y fomentar un ambiente de servicio al cliente interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break y tarifa especial de parqueo)

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**INFORMACIÓN DIDÁCTICA ESPECÍFICA CURSO DE LIDERAZGO “OPCIÓN B”
PARA EL PERSONAL DE CLÍNICA DEL NIÑO SANO
AÑO 2011**

NOMBRE DEL CURSO: Liderazgo

EMPRESA OFERENTE: Empresa oferente “Cima Consulting Group” opción B

Dirigido a	Tiempo	Contenido	Objetivos	Materiales
Coordinador Administrador	✓ Veinte horas en días alternos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auto evaluación conozca su estilo de liderazgo ✓ Comunicación de alto impacto ✓ Manejo de conflictos ✓ Cómo desarrollar equipos de ensueño y de alto rendimiento ✓ Toma de decisiones ✓ Liderazgo transformacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar el estilo de liderazgo utilizado en la empresa. ✓ Establecer comunicación asertiva, eficaz y mejorar las habilidades clave. ✓ Aplicar la asertividad para la identificación y manejo de conflictos. ✓ Identificar claves y habilidades para generar equipos de alto rendimiento ✓ Conocer procesos apropiados para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break)

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**ACTIVIDADES PARA ADOPTAR EL MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO
AÑO 2011**

Componentes	Actividades	Responsable	Fecha	Resultado	Descripción
Fijación de la visión	Presentar la visión y el sentido de la misión de la clínica.	Administración	Semanalmente a partir de Marzo/2012	Personal comprometido la visión	Rótulos en entrada principal, oficinas, cafeterías, sala de espera y refuerzos en presentaciones visuales, circulares, cartas y correos.
Modelo de funciones	Transmitir los valores de la clínica.	Administración	Mensualmente a partir de Marzo/2012	Prácticas de modelos ejemplares a seguir por el personal.	Rótulos en sala de espera y cafetería, presentación en power point.
Adquisición de las metas organizacionales	Establecer metas específicas y concentrar recursos para alcanzarlas.	Administración	Mensualmente a partir de Marzo/2012	Personal con nuevas ideas y experiencias de desarrollo profesional.	Proveer recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar metas propuestas.
Expectativas de alto desempeño	Expresar propósitos importantes del modelo de manera sencilla.	Administración	Semanalmente a partir de Marzo/2011	Personal con conocimiento de los procedimientos a seguir.	Correo electrónico y recordatorios impresos.
Intercambio personalizado	Generar respeto y confianza entre líderes y seguidores.	Administración	Diariamente	Líderes y seguidores en armonía.	Actividades de compañerismo y comunicación
Delegación de autoridad	Delegar funciones y proyectos a los seguidores comprometidos con las metas de la organización	Administración	A criterio de la Administración	Descentralización de responsabilidades y autonomía de los seguidores.	Asignar líderes a nuevos proyectos y funciones de dirección.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

d) Recursos

- Humanos

Coordinación y administración de Clínicas del Niño Sano

Facilitadores

Personal de Clínica del Niño Sano

- Institucionales

Empresas oferentes

- Materiales y equipo

Rótulos, escritorios, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

- Financieros

El costo de la implementación del programa “liderazgo”, que incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detallan los costos en el siguiente cuadro:

técnicas tienen un fundamento en común, el involucramiento del personal con la organización, utilizando la capacidad del mismo y el compromiso con el logro de los objetivos de la organización, al involucrar los individuos en las decisiones que tienen que ver directamente con ellos e incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales, los motivará a comprometerse con la organización, mejorando su desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Debido a que la mayoría del personal manifiesta no sentirse parte de la empresa y que no tienen la oportunidad de expresarle sus opiniones positivas o negativas a su jefe, se propone implementar el presente programa, el cual se describe a continuación.

b) Metas

- Promover a mediano plazo la participación de los empleados en un 80%, para que se involucren en el proceso de toma de decisiones inherentes a su puesto de trabajo y a la organización, en el término de seis meses
- Lograr que el personal se comprometa con la organización en un 100% para alcanzar los objetivos de la organización en el término de seis meses.

c) Plan de acción

A continuación se detalla el plan de acción de las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa de “Participación del empleado”.

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO
DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011**

Objetivo: Promover la participación del personal en un 80%, estimulándolos a generar propuestas y en la toma de decisiones laborales, para que se sientan parte de la organización en el término de seis meses.

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Descripción
a) Capacitación	Capacitación a todo el personal sobre "Participación del empleado", por parte de técnico en orientación vocacional laboral, (OVL) de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la USAC	Técnicos de orientación vocacional y laboral	Abr/2012	Líderes capaces de y lograr la participación genuina de los empleados.	"Información didáctica específica capacitación participación del empleado"
b) Asegurarse de lograr la participación del personal de Clínica del Niño Sano	Asignar proyectos que exijan aprender tareas nuevas, trabajar con responsabilidades y que hagan que el personal utilice su destreza y creatividad.	Administrador	Abr/2012	Personal comprometido con la organización	"Actividades para generar la participación del personal"
c) Reconocimiento al personal	Reconocer el esfuerzo que los trabajadores realizan en las actividades asignadas, a través de actividades de reconocimientos no económicos.	Coordinación y administración	A partir de Mayo 2012	Personal con actitud proactiva en la organización.	"Actividades de reconocimiento del personal"

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**INFORMACIÓN DIDÁCTICA ESPECÍFICA CURSO DE PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO “OPCIÓN UNICA”
PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011**

NOMBRE DEL CURSO: Participación del empleado

EMPRESA OFERENTE: Técnico en Orientación Vocacional Laboral (OVL), opción única.

Dirigido a	Tiempo	Contenido	Actividades	Materiales
Todo el personal de Clínica del Niño Sano	✓ Una sesión de una hora, por cinco días.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cómo generar un ambiente agradable entre el personal y técnico en orientación vocacional por medio de actividades lúdicas ✓ Conocer e integrar el grupo de trabajo para crear un ambiente de armonía y seguridad ✓ Auto reconocimiento de sus propias capacidades y destrezas ✓ Conocimiento de la institución en que trabajan y hasta que punto están comprometidos con ella. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de gafetes ✓ Dinámica rompe hielo: “la otra mitad”. ✓ Taller: “Autoestima”: Dinámica: Tú árbol ✓ Taller: Creatividad y Reflexión”: Dinámica: La institución y yo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroproyector, computadora, pizarra, hojas, lápices, escritorios y sillas.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**TALLERES Y DINÁMICAS PARA INCENTIVAR LA PARTICIPACIÓN DEL
EMPLEADO DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011**

Acciones	Descripción
Elaboración de gafetes	Se le dará a cada uno papel y marcadores para que elaboren su gafete y así sea más fácil de identificarse durante las actividades.
Dinámica rompe hielo: La otra mitad	Se dividirán figuras en dos partes estas mismas se revolverán para que cada persona tome al azar una parte de todas las figuras luego buscará la otra mitad de la figura, al encontrarla dedicarán una parte de tiempo a presentarse y a conocerse.
Taller: Autoestima	El personal conocerá la importancia de su autoestima y se dará cuenta de sus logros, alcances y límites que ha tenido en su vida.
Dinámica: Tu árbol	Los participantes dibujarán en una hoja de papel un árbol; en el tronco escribirán su nombre, en cada raíz las habilidades, fuerzas o capacidades que crean poseer y en cada rama sus logros o éxitos, al final se hará una reflexión.
Taller: Creatividad y reflexión	Los participantes se darán cuenta que al trabajar en la institución, el colaborador se está relacionando y desarrollando mutuamente para alcanzar el éxito, ya que es uno de los ámbitos donde más oportunidades tienen la persona de ser ella misma.
Dinámica: La institución y yo	Se repartirá un cuestionario con preguntas relacionadas con la institución y su participación dentro de la misma, a cada participante para que sea contestado luego se harán comentarios en el grupo de las respuestas.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**ACTIVIDADES PARA GENERAR LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL
DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011**

Dirigido a	Tiempo	Tácticas	Actividades	Responsable
Todo el personal de Clínica del Niño Sano	✓ A partir de noviembre 2011	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de comisiones entre grupos de empleados: Estos grupos serán diseñados para llevar a cabo actividades que fomenten compañerismo, solidaridad y los valores existentes dentro de la organización, su organización será en forma aleatoria. ✓ Nombramiento de jefes de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisión de festejos: encargados de realizar la celebración de cumpleaños del mes, celebración del día de la madre, día del padre, día del cariño, convivio fin de año, bodas y nacimientos, etc. ✓ Comisión de eventualidades: ésta se encargará de apoyo solidario a los trabajadores que tengan pérdidas familiares, enfermedades, o problemas de cualquier índole. ✓ Comisión de recreación: encargados de promover actividades de recreación y esparcimiento, para motivar al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitadores ✓ Jefes de grupo

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTO DEL EMPLEADO A IMPLEMENTAR EN LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011

Dirigido a	Tiempo	Tácticas	Actividades	Responsable
Todo el personal de Clínica del Niño Sano	✓ Todo el año	✓ Tarjetas de felicitación	✓ Otorgue tarjetas de reconocimiento sobre trabajos sobresalientes y por celebraciones o eventualidades	✓ Comisiones de actividades.
	✓ Mensual	✓ Cartelera de información	✓ En un lugar visible exhiba los logros de los empleados, actividades a realizarse por el comité	✓ Facilitadores
	✓ Anual	✓ Celebración del día del empleado de la Clínica del Niño Sano	✓ Realizar una actividad informal, en donde se celebre a todos los empleados de la Clínica	✓ Facilitadores, secretaria de administración

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

3.7.2 Fase II: establecer una comunicación efectiva

Al concluir la fase dos, debe difundirse los logros obtenidos en las acciones realizadas y puestas en funcionamiento. La administración debe estar en contacto permanente y personal con los empleados, escuchando opiniones y haciéndole participe de los resultados que se vayan alcanzando progresivamente.

Esta segunda fase, contiene las actividades que se efectuarán para mantener comunicados a los empleados y la administración en relación con las acciones que ya se efectuaron y las acciones a seguir.

ACTIVIDADES PARA ESTABLECER UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN EN LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011

Acciones	Actividades	Responsable
Creación de medios comunicacionales grupales para dar a conocer los avances y el seguimiento del programa de motivación	Creación de un sistema de comunicación en internet, para envío de mensajes grupales a teléfonos celulares, a través de la pagina www.grupito.com , el máximo de integrantes en cada grupo es de 10 personas, por lo que se crearan con los nombres work1, work 2, y así sucesivamente.	Secretaria de administración
	Habilitación de fan page, de la Clínica del Niño Sano, www.facebook.com/clinicaninosano , en donde se agregarán a todos los empleados y usuarios de la clínica, y se actualizara semanalmente la información.	Secretaria de administración
	Correo interno, se solicitará al departamento de informática del Hospital Roosevelt, la creación de cuentas internas de correo electrónico para los departamentos que actualmente no tengan cuenta.	Administrador
	Cartelera informativa ubicada en cafetería, en donde se colocara semanalmente la información de las actividades, avances y resultados del programa motivacional.	Facilitadores

3.7.2.1 Programa de “trabajo en equipo”

a) Introducción

La mayoría de las personas quieren ser parte de un equipo, el siguiente programa presenta la propuesta de las acciones que se deben realizar para aumentar el nivel de trabajo en equipo en el personal de la Clínica del Niño Sano, la creación de este entorno alentará a los miembros a pensar como equipo y no como grupo.

Se busca que los participantes desarrollen habilidades en equipo, con la visión de lograr equipos facultados en la organización y autodirigidos en el entorno en el que se desenvuelven.

b) Metas

- Generar un ambiente de trabajo en equipo de los empleados en un 80%, en el término de seis meses.
- Implementar en un corto plazo el modelo de las 5 C del trabajo en equipo, para que los empleados se comprometan con estas acciones al 100%.

c) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que enmarca las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa de trabajo en equipo. Se presentan dos opciones de capacitación, de acuerdo a las ofertas recibidas por las empresas consultoras.

.PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO EN LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011

Objetivo: Proporcionar apoyo directo para alcanzar las metas establecidas, mediante la implementación al 100% de las acciones propuestas en el programa de trabajo en equipo.

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Descripción
a) Capacitación	Capacitación a todos los empleados incluyendo jefaturas sobre la importancia del trabajo en equipo.	Administración y Facilitadores	Junio 2012	Personal motivado a trabajar en equipo.	“Información didáctica específica capacitación trabajo en equipo”. Opciones A y B
b) Modelo de 5 C, para fomentar el trabajo en equipo	Implementación del modelo de las 5 C con el objetivo de impulsar el trabajo en equipo dentro de la Clínica.	Administración	Junio 2012	Formación de equipos de trabajo.	“Actividades a realizar para implementar modelo de las 5 C”
c) Alentar al personal a romper paradigmas, a la construcción de un nuevo modelo mental y al cambio.	Utilizar dinámicas de grupo para propiciar experiencias que les permitirán identificar áreas de oportunidad para mejorar su desempeño individual y mejorar los resultados del trabajo en equipo.	Administración y Facilitadores	Junio 2012	Personal entusiasmado y con sentimiento de apreciación hacia su grupo de trabajo y por lo mismo, lealtad y orgullo por la entidad que laboran.	“Dinámicas para fortalecer el trabajo en equipo”

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**INFORMACIÓN DIDÁCTICA ESPECÍFICA CURSO TRABAJO EN EQUIPO “OPCIÓN A”
PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011**

NOMBRE DEL CURSO: Trabajo en Equipo

EMPRESA OFERENTE: Empresa oferente “OG Mandino” opción A

Dirigido a	Tiempo	Contenido	Objetivos	Materiales
Todo el personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seis sesiones de tres horas cada una. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividad de integración. ✓ Las organizaciones y el reto de su nuevo entorno ✓ Procesos urgentes de cambio (Paradigmas) ✓ Cómo convertirnos en personas automotivadas y lograr nuestros objetivos ✓ Trabajo en equipo como valor humano y corporativo ✓ Inteligencia emocional para lograr todas nuestras metas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar habilidades de comunicación en equipo. ✓ Mejorar la autoestima y confianza en sí mismas con enfoque personal y profesional. ✓ Alinear el comportamiento de los participantes a la visión organizacional. ✓ Establecer mejores relaciones de trabajo y fomentar un ambiente de servicio al cliente interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break y tarifa especial de parqueo)

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**INFORMACIÓN DIDÁCTICA ESPECÍFICA CURSO TRABAJO EN EQUIPO “OPCIÓN B”
PARA EL PERSONAL DE LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011**

NOMBRE DEL CURSO: Trabajo en Equipo

EMPRESA OFERENTE: Empresa oferente “Asociación de Gerentes de Guatemala” opción B

Dirigido a	Tiempo	Contenido	Objetivos	Materiales
Coordinador Administrador	✓ Seis sesiones de tres horas cada una.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base del trabajo en equipo: Concepto y aplicación de la Inteligencia emocional. ✓ Inteligencia emocional vs. el Coeficiente intelectual. ✓ Técnicas para mejorar nuestra inteligencia emocional. ✓ ¿Qué es carácter? ✓ Las claves para el trabajo en equipo. ✓ Como Mejorar su equipo de trabajo y lograr eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la aplicación de la inteligencia emocional. ✓ Conocer las diferencia entre la inteligencia emocional y el coeficiente emocional. ✓ Identificación de los diferentes caracteres de los integrantes de un equipo e trabajo. ✓ Desarrollar habilidades para trabajar en equipo eficazmente. ✓ Mejora de las relaciones entre compañeros de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impartidos por la empresa oferente (material de apoyo, diploma de participación, coffee break y tarifa especial de parqueo)

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

**ACTIVIDADES A REALIZAR PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE LAS 5 C
EN LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011**

Componentes	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Descripción
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el espíritu de servicio • Promover la tolerancia 	Todo el personal	A partir de diciembre - 2011	Personal con actitud de servicio y tolerancia	Guía de servicio para cliente interno y externo. Anexo 4
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar las estructuras, estatus y roles de los equipos de trabajo 	Administración	Al termino de la capacitación	Personal con conocimiento de funciones, estatus y roles dentro de la empresa	Reuniones con el personal para que conozcan las estructuras, estatus y roles en los equipos de trabajo.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la comunicación abierta, asertiva y de respeto dentro de todos los miembros del equipo 	Todo el personal	Al termino de la capacitación	Personal con conocimiento efectivo y adecuado.	Modelo de las 5 C
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Generar acciones en función y congruencia con los valores de la institución, normas y reglamentos de la institución 	Todo el personal	Al termino de la capacitación	Personal motivado a trabajar con valores.	Reuniones para resaltar los valores, normas y reglamentos de la institución.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer a cada miembro del equipo a que aporte lo mejor de si mismo para lograr los objetivos de la institución 	Todo el personal	Al termino de la capacitación	Personal comprometido a aportar nuevas y mejores ideas.	Reuniones para proceso de mejora continúa.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

d) . Recursos

- Humanos

Coordinación y administración de Clínicas del Niño Sano

Facilitadores

Personal de Clínica del Niño Sano

- Institucionales

Empresas oferentes

Materiales y equipo

Escritorios, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

- Financieros

El costo de la implementación del programa de “trabajo en equipo”, que incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 5
COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO
EN LA CLÍNICA DEL NIÑO SANO AÑO 2011
(EXPRESADO EN QUETZALES)

Concepto	Opción	Opción
	A	B
	OG Mandino	AGG
Capacitación del personal de la Clínica del Niño Sano.	Q 9,000.00	Q 9,800.00
Implementación del modelo de las 5 C	Sin costo	Sin costo
Actividades para implementar el modelo de las 5 C (Papelería y útiles)	Q 350.00	Q 350.00
Dinámicas para fortalecer el trabajo en equipo. (Papelería y útiles)	Q 350.00	Q 350.00
Monto aproximado	Q 9,700.00	Q 10,500.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

3.8 Evaluación del programa

Por último, se definirá un sistema de evaluación periódica del programa de motivación del personal, que medirá el grado de satisfacción que genera dentro de la organización y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Los índices que se utilizarán para medir el desempeño en el programa son:

- **Índice de satisfacción laboral:** anualmente se aplicará la misma encuesta de clima organizacional, con la que se realizó el diagnóstico de la situación actual de la Clínica del Niño Sano, y con los datos obtenidos podrá medirse si el índice de satisfacción laboral habrá incrementado, al mismo tiempo que se podrá identificar nuevas necesidades de los empleados.
- **Índice de servicio al cliente:** durante los primeros seis meses de cada año, se efectuará un seguimiento del servicio al cliente, por medio de la aplicación de boletas para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio, con respecto del trato que reciben de parte de los empleados de la Clínica del Niño Sano.

3.9 Costo de la implementación del programa de motivación

A continuación se presenta el costo aproximado de la implementación del programa de motivación para el personal de la Clínica del Niño Sano, esta cifra cubre el costo de cada fase descrita anteriormente, tomando como base las cotizaciones presentadas por las empresas oferentes y los precios más bajos.

Ingresos extras	:	$\frac{Q\ 50,769.07}{Q\ 24,200.00} = 2.09$
Costo de la implementación del programa		

La relación beneficio costo a obtener con la implementación del programa de motivación es de 2.09, como puede observarse la relación beneficio costo es mayor que la unidad, lo que significa que por cada quetzal que se incurra en gastos generados por el programa de motivación, éste será cubierto por los ingresos, por lo que se considera viable realizar el mismo, debido a que el primer año, después de implementado el programa, se estaría recuperando la inversión en un lapso aproximado de cinco meses, y se obtendría un ingreso adicional durante los años siguientes.

Caso contrario el no llevar a cabo el programa de motivación, los usuarios de la clínica disminuirán y por consiguiente el donativo que proporciona la Fundación Pantaleón disminuirá en función directa con el número de pacientes atendidos.

3.11 Financiamiento

Los recursos económicos para llevar a cabo la presente propuesta, se sugiere obtenerlo a través de la caja de la Clínica del Niño Sano y de donativos realizados por empresas farmacéuticas que realizan visita médica en la entidad y con las cuales se tiene convenio de cooperación conjunta.

CONCLUSIONES

Con base en los análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el clima organizacional de la institución objeto de estudio, se concluye lo siguiente:

1. La causa principal por la que el personal de la Clínica del Niño Sano, presenta actitudes negativas es la falta de acciones motivacionales por parte de la administración de la organización; lo que genera insatisfacción laboral y un inadecuado desempeño en sus labores; esto origina poca calidad de servicio al cliente, por lo que se comprueba la hipótesis planteada al inicio de la investigación
2. La administración de la Clínica del Niño Sano, desconoce la importancia de motivar al personal, lo que influye en la productividad, por lo que algunos usuarios de la clínica, han dejado de asistir a sus consultas.
3. El estilo de liderazgo que actualmente presenta la Clínica del Niño Sano, influye de manera negativa en el clima laboral existente.
4. La participación de los empleados en actividades de la organización es mínima, generando inconformidad y malestar entre el personal al no sentirse parte de la institución.
5. El personal no tiene motivo para brindar mayor esfuerzo por el bienestar de la empresa y trabajar en equipo, lo que dificulta la buena relación entre los compañeros y jefes.

RECOMENDACIONES

Con el afán de aportar alternativas de solución a las conclusiones expuestas anteriormente, respecto a la situación actual de la Clínica del Niño Sano, se recomienda:

1. Para mejorar la satisfacción laboral del personal de la Clínica del Niño Sano, se recomienda implementar el programa de motivación propuesto, para generar un cambio de actitud negativa a positiva.
2. Se considera oportuno concientizar a los altos directivos sobre la importancia de la motivación del recurso humano como medio para alcanzar los objetivos de la organización.
3. Adoptar el estilo de liderazgo transformacional, que influya positivamente en el personal, transmitiéndoles motivadores que impulsaran a los empleados a mostrar un mejor desempeño laboral, promoviendo un clima organizacional positivo.
4. Reconocer el esfuerzo del personal, motivándolos a que participen activamente en todas las actividades de la clínica, de tal forma que se sientan orgullosos de pertenecer al lugar en el que trabajan.
5. Impulsar el trabajo en equipo, para mejorar las relaciones entre los jefes y los empleados, así como los compañeros de trabajo, apoyándose unos con otros, y de esta manera agilizar y brindar un servicio de excelencia a los usuarios de la clínica.

Bibliografía

1. Armstrong, Michael. **Gerencia de recursos humanos**. Editorial Fondo Legis, Bogotá, Colombia. 1990, 266 páginas.
2. Benavides P., Javier. **Administración**. Editorial Mac Graw-Hill, 2004, 349 páginas.
3. Brunet, Luc. **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias**. Tercera impresión. Editorial Trillas. México. 1999, 121 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 5ta. Edición, Santa Cruz de Bogotá, Colombia, Mc Graw – Hill, 2002, 475 páginas.
5. Guzmán de León, Nery. **Apuntes del curso teoría administrativa II**. Facultad de Ciencias Económicas, USAC, Abril 1996. 95 páginas
6. Keith, Davis. Newstrom, Jhon. **Comportamiento humano en el trabajo**. 10ma. Edición, México, Mc Graw- Hill Interamericana, S.A., 2001, 647 páginas.
7. Koontz, Harold. **Administración una perspectiva global**. 10ma. Edición, México, Mc Graw – Hill Interamericana, S.A., 2003, 622 páginas.
8. Paquin, Michael. **El trabajo (su distribución en las organizaciones, motivación y rendimiento control y productividad)**. 1ra. Edición, México, Editorial Trillas, S.A.1993, 102 páginas.
9. Robbins, Stephen. **Comportamiento organizacional**. 10ma. Edición, México, Pearson Educación, 2004, 704 páginas.

10. Roldán López, Vivian Graciela. **Motivación para los trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación de máquinas industriales y comercialización de repuestos.** USAC. Tesis de grado. Guatemala, 2007, 175 páginas.
11. Villela Suchité, Irma Amalia. **La motivación del empleado de la empresa municipal de agua de la ciudad de Guatemala EMPAGUA.** Usac. Tesis de grado. Guatemala, 2004, 109 páginas.
12. Zeithaml, Valerie A. & Mary Bitner. **Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa.** 2^a. Edición, México, McGraw-Hill, 2007, 747 páginas.

ANEXOS

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXO 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El propósito de las siguientes preguntas, es obtener información acerca del funcionamiento de esta institución. Por favor conteste cada pregunta con la mayor sinceridad posible y de acuerdo a lo que usted percibe durante su trabajo diario. Recuerde que esta información es de suma importancia, para conocer la situación actual del clima organizacional. Toda la información será tratada de manera confidencial, NO anote su nombre ni firme la presente.

- 1 Cuando se le asigna tareas por parte de su jefe. ¿le explica claramente lo que debe realizar?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 2 ¿Ha asistido a cursos o seminarios con el propósito de mejorar su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 3 ¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, ¿es reconocida su aportación por parte de su jefe?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 4 ¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo que tiendan al mejoramiento del mismo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 5 ¿Comparte sus problemas con los compañeros de trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 6 ¿Su trabajo es rutinario?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 7 ¿Cree que tiene buena ventilación y temperatura su lugar de trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 8 ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio y ordenado?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 9 ¿Se siente cansado por la tensión y exceso de trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 10 ¿Su trabajo es supervisado por su jefe?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 11 Cuando usted le comenta los problemas laborales a su jefe ¿lo escucha?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 12 Cuenta con el respaldo y apoyo de su jefe para asistir a cursos o seguir estudiando?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 13 ¿Su jefe crea un ambiente agradable de trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 14 Cuando usted ha presentando una propuesta para mejorar su trabajo, ¿ha sido tomada en cuenta?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1

- 15 ¿Considera usted que en la institución se fomenta el compañerismo y la unión en los trabajadores?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 16 ¿Considera usted, qué tiene exceso de trabajo, o que realiza más funciones que las de sus compañeros?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 17 ¿Considera usted que tiene el espacio adecuado para desarrollar su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 18 ¿Considera que hay olores o ruidos que le impiden realizar bien su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 19 El esfuerzo que hace en su trabajo ¿Se reconoce?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 20 ¿Considera contar con el apoyo de su jefe para realizar sus actividades laborales?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 21 ¿Conoce usted lo que se espera exactamente de usted y de su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 22 ¿Antes de asignarle una nueva atribución en su trabajo, recibe la capacitación necesaria para llevarla a cabo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 23 ¿Puede decirle con libertad a su jefe cuando esta en desacuerdo con él?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 24 ¿Tiene libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 25 ¿Considera usted que los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 26 ¿Cuenta usted con el equipo necesario para hacer bien su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 27 ¿Considera que existe buena iluminación en su lugar de trabajo
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 28 ¿Se siente seguro/ segura en su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 29 A su criterio ¿El trabajo se distribuye de manera equitativa para todos los puestos?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 30 ¿Muestra su jefe ciertas preferencias por algún grupo o persona en particular?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 31 ¿Siente la confianza suficiente para comunicar cualquier sugerencia o queja sobre su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1

- 32 ¿Considera que la empresa esta interesada en brindar oportunidades para el crecimiento y progreso de sus trabajadores?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 33 ¿Realiza su jefe reuniones con ustedes, para mejorar el trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 34 ¿Esta usted conforme con las decisiones que se toman referentes a su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 35 Cuando se organizan actividades en la Clínica, ¿usted participa?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 36 ¿Considera usted que le asignan hay actividades que no están relacionadas directamente con su trabajo o funciones?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 37 ¿Tiene usted todo el equipo y/o herramientas adecuadas para desempeñar su trabajo?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 38 ¿Conoce usted si hay un instructivo o procedimientos a realizar en caso de un siniestro?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 39 ¿Mantiene una actitud positiva en sus labores diarias?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1
- 40 ¿Su jefe le ha entregado reportes de su trabajo o evaluaciones de sus actividades?
Siempre 4 Casi siempre 3 Casi nunca 2 Nunca 1

Mencione tres aspectos positivos de la Clínica del Niño Sano :

Mencione tres aspectos negativos de la Clínica del Niño Sano :

Mencione tres sugerencias para superar los aspectos negativos de la Clínica del Niño Sano:

**BOLETA DE CUESTIONARIO A JEFES DE CLÍNICA DEL NIÑO SANO
ANEXO 2**

Objetivo: recopilar información que permitirá establecer un diagnóstico de clima organizacional actual de la empresa.

Por favor responda todas las interrogantes sin dejar ninguna en blanco. La información solicitada será manejada con estricta confidencialidad; muchas gracias por su colaboración.

¿Cuenta la empresa con una boleta de evaluación del servicio al cliente?
Si No

¿Posee estrategias para captar las quejas y sugerencias de los clientes?
Si No

¿Cuáles? _____

¿Le ofrece la empresa un lugar agradable al cliente interno y externo?
Si No

¿Por qué? _____

¿Existen estrategias que motiven al empleado a realizar su trabajo eficientemente?
Si No

¿Cuáles? _____

¿Cree usted que sus empleados están motivados?
Si No

¿Por qué? _____

¿Posee la empresa un programa de capacitación?
Si No

¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y los empleados?
Mala Regular Buena Muy buena

¿Delega funciones a los empleados cuando usted no está?
Si No

¿Por qué? _____

¿Las decisiones que puede tomar el empleado cuando usted no está son de tipo?
Total Parcial

**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO
ANEXO 3**

Deseamos que su visita sea siempre agradable. Ayúdenos a ofrecer un buen servicio contestando el siguiente cuestionario.

¿Los empleados lo saludaron?

Si

No

¿Los empleados se despidieron de usted?

Si

No

¿Los empleados mantuvieron contacto visual con usted?

Si

No

¿Los empleados los tratan respetuosamente y están dispuestos a ayudarlo?

Si

No

¿Los empleados lo llamaron por su nombre?

Si

No

¿La entrega de documentos fue adecuada?

Si

No

¿Mantienen los empleados contacto visual al entregar los documentos?

Si

No

¿Los empleados visten apropiadamente?

Si

No

¿Cómo califica la presentación rostro, cabello y manos?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

¿Los empleados portan identificación?

Si

No

¿El lugar se percibe ordenado y limpio?

Si

No

¿Cuánto tiempo espero en fila para que lo atendieran?

15 minutos

30 minutos

45 minutos

Más de 1 hora

¿Cómo califica el proceso de admisión?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

¿Cómo califica los horarios de atención?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

¿Cómo califica los servicios prestados?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

¿Cómo califica la atención a personas especiales?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

¿Cómo califica la actuación de los empleados en casos de emergencia?

Mala

Regular

Buena

Muy buena

GUÍA DE SERVICIO PARA CLIENTE INTERNO Y EXTERNO ANEXO 4

Objetivos

- Elaborar una guía orientada a maximizar la calidad en el servicio al cliente interno y externo a través del mejoramiento de la calidad en la prestación del mismo.

- Generar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de éste modelo.

- Concientizar a todo el personal de la empresa sobre la importancia del seguimiento y aplicación de ésta herramienta, con el propósito de elevar la calidad del nivel de servicio que se presta y satisfacer las necesidades de los clientes.

- Proveer las herramientas pertinentes para el servicio al cliente interno y externo.

GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

Interactuando con nuestros clientes

La mayoría de los clientes juzgarán a la Clínica por la calidad del servicio recibido, la forma en que son atendidos, lo que ven y oyen y lo que experimentan durante su visita. Por ello es importante que todos los colaboradores ayuden a crear y mantener un ambiente donde los clientes se sientan bienvenidos y que se les valora. Para ello se sugiere que al momento que llegue un cliente a la organización se sigan los siguientes pasos, expresando una bienvenida cordial:

ILUSTRACIÓN DE LA INTERACCIÓN CLIENTE – COLABORADOR

¿Qué hacer? Ejemplo

Diríjase a la persona, levantando la vista, sonriendo y mirando al cliente a los ojos e indicar su nombre Señor, señora, señorita, joven.

Salúdelo, buen día, buena tarde según sea el caso.

De la bienvenida

Bienvenido, bienvenida a...

Pregúntele como o en que forma le puede ayudar.

¿Cómo le puedo ayudar?

Asegúrese de haber resuelto cualquier interrogante que pudiese haber surgido a los usuarios.

Palabras de despedida para el cliente que visitó la Clínica, como por ejemplo: gracias por su visita, fue un gusto haberle atendido, ha sido un placer servirle, esperamos que vuelva, que tenga muy buen día, buena tarde, etc.

Escuche activa y eficazmente al cliente

Sea creativo para descubrir lo que los clientes quieren y cuando se lo manifiesten, debe de escuchar sin ponerse a la defensiva. Debe poseer la capacidad de escuchar atentamente todo lo que el cliente le está diciendo, responda a las preguntas del usuario y explíquelo cuáles son las opciones que tiene. Para tener mejores resultados es importante que tome en cuenta lo siguiente:

- Deje de lado todas las demás actividades mientras escucha, tales como hacer anotaciones u ordenar papeles.
- Escuche hasta que el cliente deje de hablar. Interrumpir solamente cuando sea necesario para aclarar algo que él haya dicho.
- Preste atención al tono de voz y escuchar las palabras que puedan indicar cómo se siente el cliente en ese momento.
- Observe el lenguaje corporal para tratar de captar algunos indicios de lo que el cliente piensa acerca de lo que se le está diciendo. Por ejemplo, el usuario baja la mirada o sonríe cuando se le está hablando.

- Haga preguntas hasta lograr comprender todo lo que le están diciendo.
- En todo tiempo, no olvide fijar la mirada a la vista del cliente.

Actitudes positivas en el lenguaje corporal

El lenguaje corporal ocupa un lugar muy importante dentro de lo que es la atención y servicio al cliente, debido a que con un gesto, con una mirada o con una sonrisa. Es importante tomar en cuenta, que las cosas sencillas que se hacen al emplear el lenguaje corporal producen un impacto muy grande. A continuación se presentan los aspectos básicos del lenguaje corporal que se sugieren sean de observancia, adoptados y aplicados por el personal en la interrelación con los clientes:

Contacto visual

Al momento del ingreso de un cliente a la empresa, debe tener contacto visual, brindando una mirada suave, observe el rostro de la persona y no solamente a los ojos. A medida que vayan conversando, aleje la mirada de vez en cuando para no desconcertar al cliente.

Es conveniente tomar en cuenta que no se debe exagerar al mirar al cliente de arriba abajo y no apartar los ojos de él, porque esto ocasionaría nerviosismo e incomodidad, lo que concluiría en que se retire de la compañía antes de dirigir una palabra.

Cuando un cliente está hablando, evite mirar constantemente alrededor del lugar y no al cliente; una actitud de esta naturaleza dará la impresión de que usted tiene algo más importante que hacer que oír al cliente.

Expresiones faciales

La expresión facial debe crear un tono positivo, incluso antes de empezar a hablar. Se sugiere mantenga una expresión facial relajada y agradable; pero en ocasiones que los clientes estén preocupados e incómodos, se hace necesario que ajuste su

expresión facial para acomodarse en ese momento al estado de ánimo del cliente, sin perder la actitud positiva que motive al cliente a seguir visitando la Clínica del Niño Sano.

.

Postura y movimiento del cuerpo

En particular el movimiento del cuerpo y su postura, muestran el nivel de energía de la persona y el interés que usted tiene, por lo que el cliente le está diciendo. Para mostrar que usted sí está escuchando y está interesado en la conversación que sostiene con el cliente, se sugiere que tome en cuenta lo siguiente:

- Asienta con la cabeza, es especialmente funcional cuando un cliente está exponiendo algo, y el empleado no quiere interrumpirlo, pero quiere que vea que sí lo está escuchando.
- Mire al cliente a la cara, al girar todo el cuerpo y no sólo la cabeza hacia el cliente, el colaborador le está diciendo que él merece toda su atención; sin embargo, si mira hacia otra parte, esta actitud puede hacerle pensar al cliente que está pensando en otra cosa.

Gestos con las manos

De acuerdo al estado de ánimo de las personas, en forma espontánea se suele hacer movimientos que indican la condición de la persona en el momento, ésta puede ser muy efusiva o bien de enojo o desesperación entre otras, usted debe aprender a tener control con los movimientos naturales que ejerce con las manos, para que estos gestos, no causen distracción o contrariedad con el cliente que se esté tratando. A continuación se presenta un listado de los movimientos más usuales a los cuales se les debe poner atención:

- Movimientos repetidos de abrir y cerrar un lapicero o un señalador estilo antena. Este tipo de movimiento con las manos demuestra dos condiciones en usted:

1. que se encuentra incómodo en ese momento y
2. que está distraído en algo que está pensando; por lo tanto este tipo de actitud, hace que el cliente se sienta desairado por la falta de atención.

- Agitar monedas o llaves dentro del bolsillo, generalmente quiere decir, que usted se encuentra impaciente por concluir la atención que en ese momento le está brindando al consumidor.

Contacto físico

En nuestro medio, la forma más aceptable de contacto físico es darse la mano ó extender el brazo para saludar de brazo a brazo; no sobrepasando del codo hacia el hombro. En este tipo de saludo cortés, es importante demostrar respeto hacia el cliente, especialmente en el caso particular cuando se da la mano, un apretón de mano debe de ser firme, sin apretar demasiado fuerte, para no lastimar de esta forma al cliente o por el contrario, que no sea un saludo con mano débil y caída que cause una mala impresión.

Cuidado en el aseo

Un aspecto muy importante dentro del lenguaje corporal, es el aseo que la persona demuestra, una persona limpia y organizada desempeña un papel muy importante en las siguientes áreas:

Cómo contestar el teléfono

El teléfono es una herramienta vital de comunicación dentro de toda organización, todo miembro de la empresa, debe saber como contestar una llamada telefónica, debido a que en muchas ocasiones, se convierte en el primer contacto del cliente con la organización y dependiendo de la primera impresión que reciba el cliente que está llamando, así será el estado de ánimo y motivación que manejará durante la

conversación, especialmente cuando se trata de la solicitud del servicio que la empresa ofrece.

Para cuidar la presentación de la empresa por teléfono, se hace necesario mantener reglas relacionadas a la forma de atender una llamada telefónica, mismas cuya observancia ayudarán al personal a no cometer errores. En tal sentido, es necesario que preste atención a las siguientes recomendaciones:

Contestar el teléfono cuando suene de una a tres veces

Se recomienda por norma general, que no deje que el teléfono suene más de tres veces antes de contestar, debido a que en el otro extremo, hay una persona esperando una pronta respuesta, que necesita ser tratada con cortesía como parte de un buen servicio al cliente.

Cómo manejar los conflictos entre compañeros de trabajo

Existe una gran diferencia entre el manejo de conflicto con los compañeros de trabajo y el manejo de conflicto con los clientes, esta gran diferencia es notable en que el cliente externo va y viene, contrario al cliente interno, que generalmente se encuentra todo el tiempo dentro de la organización. Todos los puntos expuestos relacionados con el trato de clientes difíciles, son aplicados para el manejo de conflicto entre colaboradores; sin embargo, se requiere de otras habilidades cuando se torna complicada la comunicación entre compañeros.

Entablar una buena relación y saber resolver conflictos entre colegas, refleja como resultado menos estrés para el colaborador y un mejor servicio para el cliente externo. Para solventar maduramente una fricción existente entre compañeros de trabajo, se sugiere tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Deje que la otra persona diga la última palabra.
- Deje un intervalo de cinco segundos antes de responder.
- Utilice frases que demuestren empatía o disculparse por el malentendido.

Errores que no se deben cometer en el servicio al cliente

En la atención al cliente, de acuerdo a la situación que se esté presentando, usualmente el colaborador suele decir frases que resultan incorrectas, porque denotan falta de interés y menosprecio en el servicio que se presta.

A continuación se presenta una tabla comparativa de frases que no se deben decir, en conjunto a las frases que se deben utilizar en la conversación con el cliente, ya sea la atención personalizada o por teléfono:

LO QUE NO SE LE DEBE DECIR AL CLIENTE

FRASE INCORRECTA	FRASE CORRECTA
No sé voy a averiguarlo	No, lo que puedo hacer es....
Ése no es mi trabajo	Quien lo puede ayudar es....
Tiene razón; esto está muy mal	Comprendo su frustración
Yo no tengo la culpa	Veamos que se puede hacer al respecto
Usted tiene que hablar con mi jefe	Voy a ayudarle
¿Para cuándo lo quiere?	Haré todo lo que pueda
Cálmese	Lo siento
Ahora estoy ocupado	Espéreme un momento
Llámemme luego	Yo lo llamaré más tarde

Fuente: investigación de campo. Tesis 2011