

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

**“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL
PERSONAL DE UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A
PERSONAS DE LA TERCERA EDAD”**



Guatemala, Agosto de 2013

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Mildred Lily Montenegro Castillo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado



Guatemala, 28 de febrero de 2013.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

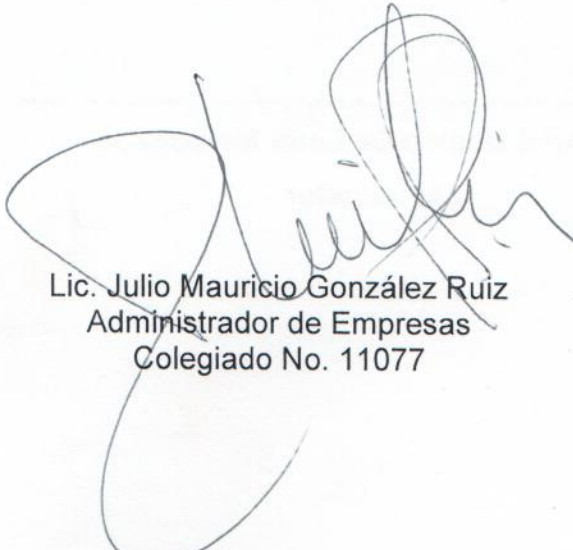
Licenciado Secaida:

De conformidad con la designación del Decanato, de fecha catorce de febrero de dos mil doce, procedí a asesorar a la estudiante: MARELIN YOHANA REVOLORIO ALFARO, con carné estudiantil número 200216559, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: **“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD”**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la unidad de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 50-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARELIN YOHANA REVOLORIO ALFARO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
PREVISALDO

DEDICATORIA

- A DIOS:** Ser supremo que me ha permitido cumplir esta meta. Infinitas gracias por darnos de tu amor y guiarnos en cada instante de nuestra vida.
- A MIS PADRES:** Muchas gracias por su apoyo en cada etapa de mi vida. Que Dios los bendiga por todo su amor y sacrificio.
- A MI HIJA:** Anny Fabiola, que este triunfo sea un ejemplo para ti. Gracias por ser la luz de mi vida.
- A MI ESPOSO:** Marco Vinicio Alburez, gracias por tu amor, por tu apoyo y comprensión para alcanzar este éxito.
- A MIS HERMANOS:** Con mucho cariño, que Dios los bendiga.
- A:** Todas las personas de quienes he recibido su cariño y apoyo sincero.
- A:** Lic. Julio Mauricio González, le agradezco por brindarme sus sabios y profesionales consejos.
- FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS-USAC** Por su valiosa contribución a mi formación profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Sector público	1
1.2 Entidad pública	1
1.3 Entidad autónoma	1
1.4 Centro de atención médica	2
1.5 Administración	2
1.6 Proceso administrativo	2
1.6.1 Planeación	3
1.6.1.1 Elementos de planeación	3
1.6.2 Dirección	8
1.6.2.1. Elementos de dirección	9
1.6.2.2. Principios de dirección	12
1.6.2.3. Empoderamiento	13
1.6.2.4. Lo que el jefe espera de sus colaboradores	14
1.6.2.5 Lo que los colaboradores esperan de su jefe	14
1.7 Cultura organizacional	15
1.8 Clima organizacional	15
1.8.1 Factores del clima organizacional	15
1.9 Satisfacción laboral	20
1.9.1 Medición de la satisfacción laboral	21
1.9.2 Ventajas de la satisfacción laboral	22
1.9.3 Limitaciones de la satisfacción laboral	22

CAPÍTULO II
DIAGNÒSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA
ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA
TERCERA EDAD

Contenido	Página
2.1 Justificación de la investigación	23
2.2 Antecedentes	24
2.2.1 Estructura organizacional.....	24
2.2.2 Misión y visión.....	26
2.2.2.1 Misión.....	26
2.2.2.2 Visión	26
2.2.2.3 Objetivos	26
2.2.2.4 Políticas	27
2.3 Metodología de la investigación	28
2.3.1 Factores de evaluación	28
2.3.2 Determinación de la muestra	31
2.4 Situación actual del clima laboral del personal de una entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad	33
2.4.1 Análisis de resultados	33
2.4.2 Análisis de resultados por factor	35
2.4.2.1 Análisis de capacitación y desarrollo	35
2.4.2.2 Análisis de la participación.....	37
2.4.2.3 Análisis de reconocimiento	38
2.4.2.4 Análisis de condiciones laborales	40
2.4.2.5 Análisis del liderazgo	41
2.4.2.6 Análisis de la comunicación	42
2.4.2.7 Análisis del trabajo en equipo	44
2.4.2.8 Análisis de relaciones interpersonales.....	45
2.4.2.9 Análisis del compromiso organizacional	46

Contenido	Página
2.5 Análisis y discusión de resultados	47

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD

3.1 Presentación de la propuesta	51
3.2 Objetivos de la propuesta	51
3.2.1 Objetivo general	51
3.2.2 Objetivos específicos	52
3.3 Alcance de la propuesta.....	52
3.4 Propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral.....	52
3.4.1 Metodología para la implementación	54
3.4.2 Programas	55
3.4.2.1 Programa 1: Capacitación y desarrollo	56
3.4.2.2 Programa 2: Participación	64
3.4.2.3 Programa 3: Reconocimiento.....	71
3.4.2.4 Programa 4: Condiciones laborales	76
3.4.2.5 Programa 5: Liderazgo.....	82
3.4.2.6 Programa 6: Comunicación.....	88
3.4.2.7 Programa 7: Trabajo en equipo.....	97
3.4.2.8 Programa 8: Relaciones interpersonales	103
3.4.2.9 Programa 9: Compromiso organizacional	108
3.4.3 Evaluación y Monitoreo	113
3.4.4 Seguimiento de implementación de la propuesta.....	113
3.4.5 Calendarización	115
3.5 Presupuesto	116

Contenido	Página
3.6 Fuentes de financiamiento	117
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	125

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Distribución de áreas de trabajo	32
2	Porcentajes de satisfacción laboral	34
3	Plan de acción para el programa de “Capacitación y desarrollo”	63
4	Plan de acción para el programa de “Participación”	70
5	Programa de “Reconocimiento”	73
6	Programa de “Condiciones laborales”	79
7	Plan de acción para el programa de “Liderazgo”	87
8	Plan de acción para el programa de “Comunicación”	94
9	Plan de acción para el programa de “Trabajo en equipo”	102
10	Plan de acción para el programa de “Relaciones interpersonales”	107
11	Plan de acción para el programa de “Compromiso organizacional”	112
12	Distribución de los programas para su implementación	115
13	Costo total de la propuesta	116

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Satisfacción del factor capacitación y desarrollo	35
2	Satisfacción del factor participación	37
3	Satisfacción del factor reconocimiento	38
4	Satisfacción del factor condiciones laborales	40
5	Satisfacción del factor liderazgo	41
6	Satisfacción del factor comunicación	42
7	Satisfacción del factor trabajo en equipo	44
8	Satisfacción del factor relaciones Interpersonales	45
9	Satisfacción del factor compromiso organizacional	46

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Ejemplo de valores	4
3	Etapas para establecer estrategias	7
4	Factores de higiene y motivación	11
5	Formas de participación de los colaboradores	18
6	Tipos de equipos	19
7	Organigrama estructural o formal	25
8	Estrategias y relación con los programas	53
9	Curso: cómo realizar un DNC	57
10	Programa de capacitación	58
11	Formato para el registro de necesidades de capacitación Individuales	59
12	Formato de consolidación de necesidades de capacitación por área	60
13	Formato para informe de seguimiento	61
14	Curso: Empoderamiento	66
15	Programa de participación	67
16	Modelo de evaluación de sugerencias	67
17	Modelo de tarjeta de felicitaciones por buen desempeño	74
18	Modelo de tarjeta por cumpleaños	74
19	Modelo de tarjeta de felicitaciones	75
20	Formulario para control de insumos	78
21	Calendario para mantenimiento preventivo	80

No.	Título	Página
22	Metodología de aplicación de la evaluación	83
23	Curso: Competencias gerenciales	84
24	Programa de liderazgo	85
25	Curso: La responsabilidad de la comunicación	90
26	Curso: Conociendo mi empresa	91
27	Programa de comunicación	92
28	Curso: Integración de equipos de trabajo	98
29	Programa de trabajo en equipo	99
30	Formato para evaluar el cumplimiento de los equipos	100
31	Programa para mejorar las relaciones interpersonales	105
32	Curso: Clima y compromiso organizacional	110
33	Formulario para control de implementación de propuesta	114

ÌNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Página
1	Modelo de buzón de sugerencias	68
2	Cartelera ubicada en la entrada principal	96

INTRODUCCIÓN

El tema del presente trabajo, “Estrategias para mejorar la satisfacción laboral para el personal de una entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad”, fue producto de procurar mejorar la atención al cliente externo (pacientes) y al cliente interno (compañeros de trabajo), enfocándose en el incremento de la satisfacción laboral de los colaboradores, por medio de la aplicación de estrategias que permitan el incremento del nivel de compromiso hacia la unidad en estudio, mejorando los factores del clima organizacional: capacitación y desarrollo, participación de los colaboradores, liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación, reconocimiento, condiciones laborales y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos del centro de atención médica en todas sus áreas; siendo éstas, registros médicos, personal administrativo, farmacia, mantenimiento y servicios varios, enfermería y personal de consulta externa.

Para conocer acerca de todo lo concerniente al tema de satisfacción laboral, se presenta el Marco Teórico contenido en el Capítulo I, donde podrán encontrarse las teorías y conceptos relacionados y necesarios para la comprensión de la investigación, entre ellos se define qué es una institución y un centro de atención médica, giro principal de la unidad de estudio, también se describe el proceso administrativo y las fases primordiales aplicadas en la investigación: planificación, del que se derivan misión, visión, objetivos, valores, políticas, programas, planes de acción y estrategias; también se describe la fase de dirección, de la cual se derivan los elementos y principios, así también se incluye el clima organizacional y sus factores, los cuales son relevantes dentro de la investigación, puesto que su evaluación es la que permite determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, de la misma manera dentro del marco teórico se incluye el tema de satisfacción laboral, formas de medición, ventajas y desventajas.

En el capítulo II, se encuentran detallados los antecedentes, metodología de la investigación y el diagnóstico de la situación actual de la unidad de estudio, lo cual constituye el trabajo de campo, que permitió realizar los análisis correspondientes para poder determinar el índice de satisfacción de los colaboradores. El análisis de resultados se presenta en porcentajes de satisfacción por cada factor evaluado, así como un resultado general que muestra el índice de satisfacción laboral, mismo que se determinó como insatisfactorio, por lo cual, en el presente estudio se realiza una propuesta para mejorar en los aspectos necesarios.

La propuesta para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores se presenta en el Capítulo III, la cual propone tres estrategias: **Incrementar el compromiso organizacional**, por medio de la aplicación de los programas para mejorar condiciones laborales, comunicación y compromiso organizacional; **crear una cultura de equipos de auto desempeño**, por medio de la aplicación de programas para mejorar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales; y **crear una cultura de liderazgo efectivo**, por medio de la aplicación de programas para mejorar la capacitación que se le brinda a los colaboradores, la participación y el reconocimiento del desempeño satisfactorio y el mejoramiento del liderazgo aplicado dentro de la unidad en estudio.

En cada programa, se incluye el contenido sugerido para las capacitaciones, formatos como herramientas que pueden ser de utilidad para el alcance de los objetivos del programa, así como los planes de acción que servirán de guía para el cumplimiento de la propuesta, así también se incluyen los costos estimados para cada programa, el costo total estimado para la aplicación de la propuesta, la calendarización sugerida para la implementación, conclusiones y recomendaciones y por último la bibliografía utilizada para la realización de la presente investigación de tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Sector público

“El sector público está conformado por el conjunto de unidades de gobierno general y empresas públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado, o que son asumidos por éste.” (12:16)

1.2 Entidad pública

“El término “entidad pública”, se utiliza para referirse al hecho jurídico y económico de reconocer la existencia legal de un organismo público. Es decir, un organismo de Estado es una entidad jurídica porque existe legalmente, y es a la vez una entidad económica porque tiene la capacidad de poseer activos e incurrir en pasivos, y realizar actividades económicas y transacciones con otras entidades.”(12:16)

1.3 Entidad autónoma

“Son instituciones públicas no empresariales a las cuales la Constitución Política de la República de Guatemala les da la categoría de instituciones autónomas, que por este hecho tienen libertad de gobernarse por sus propias disposiciones.” (12:19)

La unidad objeto de investigación es una entidad autónoma, es decir, que goza de independencia administrativa, cuenta con recursos propios para su funcionamiento, tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones en pro del desarrollo de la misma y su funcionamiento es responsabilidad de los directores.

1.4 Centro de atención médica

“Se entiende como tal, la forma como la sociedad, ante los múltiples determinantes sociales y biológicos que afectan al individuo, organiza sus esfuerzos (recursos humanos, tecnológicos y materiales), para asistir y enfrentar los riesgos de salud de la población. Proporcionando los servicios de fomento, prevención y de asistencia médica.” (5:s.p)

1.5 Administración

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”(1:3)

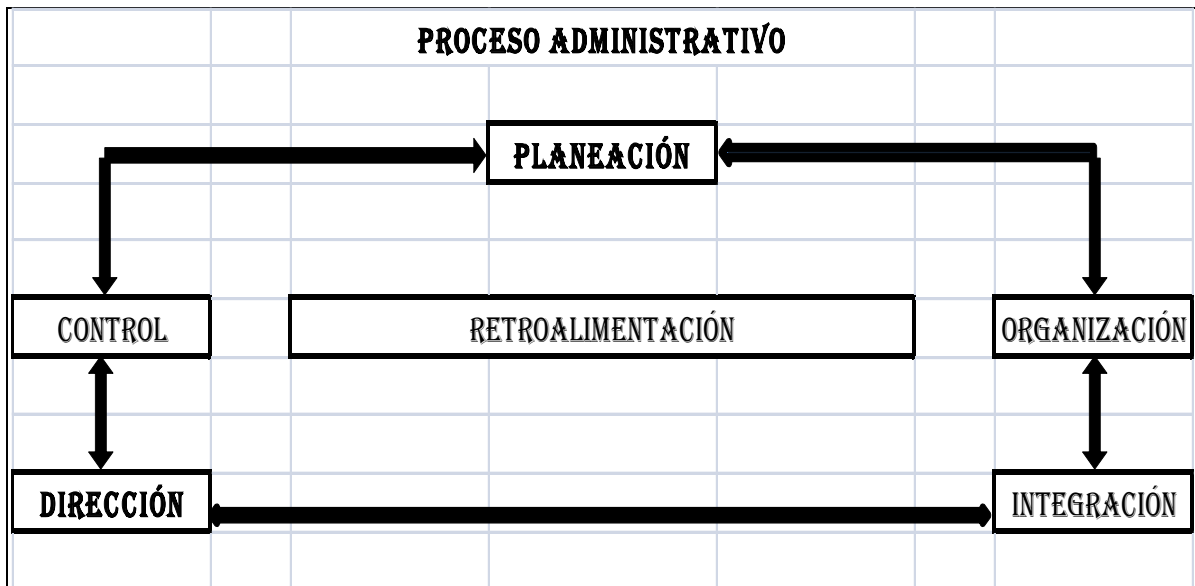
La administración en esta entidad es muy importante, ya que a través de ella es posible coordinar los diferentes recursos, tanto humanos, tecnológicos y financieros para el funcionamiento y el logro de los objetivos.

1.6 Proceso administrativo

“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.” (1:2)

El proceso administrativo consta de cinco pasos: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar; por medio de los cuales las organizaciones llevan a cabo los objetivos, empleando todos los recursos con que cuenta.

Figura 1
 Proceso Administrativo
 Entidad de servicios médicos a personas de la tercera edad
 Año 2012



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier. "Administración" 1ª edición, México McGraw Hill, 2004. .

1.6.1 Planeación

Es el primer paso dentro del proceso administrativo, que permite determinar los compromisos y acciones encaminadas para la consecución de los resultados u objetivos de la organización, así como definir las condiciones futuras y elementos que puedan obstaculizar el alcance de los mismos.

1.6.1.1 Elementos de planeación

a. Misión

“La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.”(1:45). Es la razón de ser del centro de atención médica, a qué se dedica, su producto y/o servicio y el mercado hacia el cual se dirige.

b. Visión

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.”(1:46)
La visión expresa lo que la unidad objeto de estudio quiere ser y el crecimiento que espera tener.

c. Valores

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.” (1:46)

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento de los colaboradores, para que puedan experimentar un clima laboral tranquilo en el que puedan desempeñar sus funciones y procurar el alcance de los objetivos.

Figura 2
Ejemplo de valores
Entidad de servicios médicos para personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2012.

d. Objetivos

Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la entidad objeto de estudio cumpla con sus metas, y es muy importante que los colaboradores los conozcan para que sepan hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

e. 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. Todos esos programas demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades”. (10:132)

f. Plan de acción

“Los grupos se sirven de los datos para desarrollar propuestas específicas de cambio. La discusión se centra en los problemas reales de la organización. Los planes deben ser específicos e incluir la determinación de responsables y de fechas”. (8:452)

Un plan indica o muestra cada una de las acciones que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos del mismo. También muestra los responsables de dichas acciones y los tiempos o periodos en los cuales deben realizarse.

g. Políticas

“Las políticas forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.” (10:130)

Las políticas definen o delimitan los parámetros dentro de los cuales deben tomarse las decisiones, es decir, son una guía para solucionar las situaciones que se presentan en una organización. .

h. Estrategia

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.” (10:130)

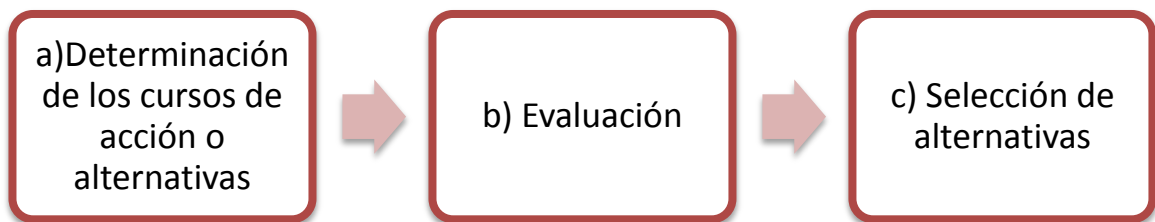
Las estrategias permiten establecer los cursos de acción para cumplir o alcanzar los objetivos, adaptando los recursos de los que dispone la organización. Las estrategias pueden cambiar y no siempre resolverán los mismos problemas porque dependen del entorno en el cual se aplican.

“Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.” (9:119)

➤ Etapas para establecer estrategias

- “Determinación de los cursos de acción o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, entre otros.
- Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas, en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.” (9:121)

Figura 3
Etapas para establecer estrategias
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Koontz, H., O'donell, C. y Weihrich H. Administración 8a. edición. Año 1998.

➤ **Importancia de las estrategias**

“Cursos de acción general o alternativo que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa al establecer varios caminos para llegar al objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos y ejecutar las decisiones.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquellos de la que se esperan mejores resultados.
- Establece otras alternativas como previsión para el caso de posibles fallas en la estrategia elegida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.”(7:125)

➤ **Lineamientos para establecer estrategias**

“Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo, determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar los objetivos.
- Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

➤ **Características de las estrategias**

- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para las que fueron diseñadas; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Por cada área clave es necesario establecer una estrategia específica.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.” (13:127)

1.6.2 Dirección

“Es el proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en la dirección apropiada. 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 voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.”(1:202)

El proceso de dirigir es parte esencial en esta entidad de servicios de salud, el guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos por medio de la motivación, el apoyo en todo sentido hacia ellos y hacerlos sentir parte principal de la unidad, permitirá que los colaboradores trabajen con eficiencia y agrado.

1.6.2.1 Elementos de dirección

a. Ejecución de planes

Se refiere a la responsabilidad que tienen los directivos de llevar a cabo o ejecutar los planes trazados o establecidos para la consecución de las metas de la organización.

b. Guía de los esfuerzos de los subordinados

Es el elemento que se refiere a la capacidad de los directivos de motivar y guiar a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos con agrado y compromiso hacia la organización.

c. Motivación

Se define “Motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.”(14:155)

“La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.”(3:458)

Dentro de una organización los comportamientos que interesan, es decir, los que merecen atención son los productivos y los improductivos, siendo de estos de los que depende el éxito o fracaso de la institución.

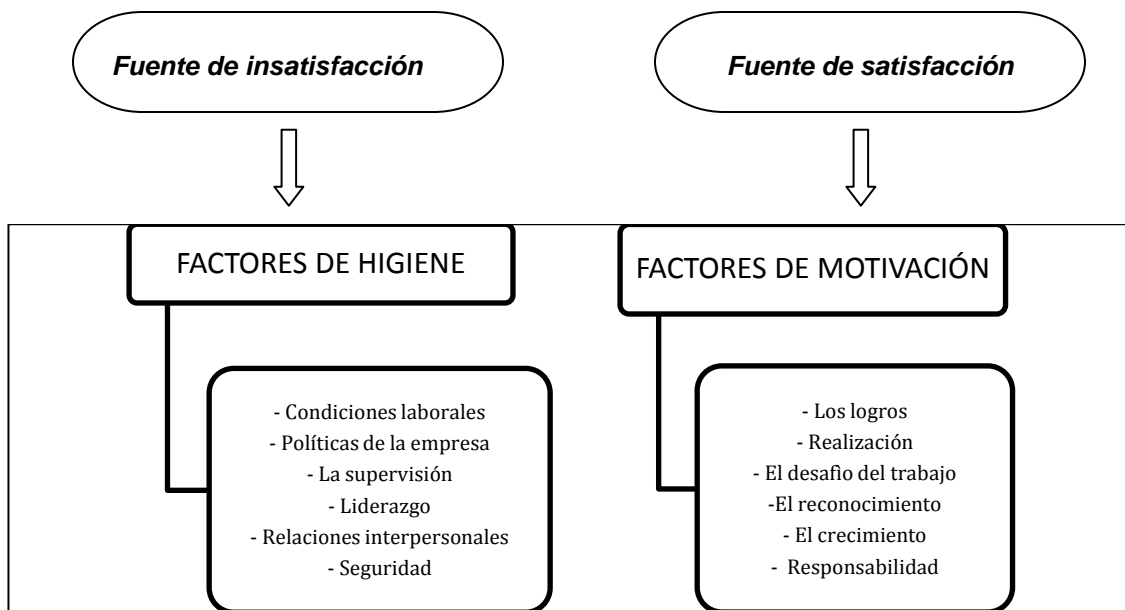
A lo largo de los años se han desarrollado diferentes teorías de la motivación y fue en la década de 1,950 cuando surgieron: la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor, y la de los **dos factores propuesta por Frederick Herzberg.**

➤ Teoría de los dos factores

También es llamada teoría de la motivación e higiene, propuesta por Frederick Herzberg, indica que “los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción.” (14:159)

De acuerdo al estudio realizado por el psicólogo Herzberg, afirma que cuando las personas se sienten bien con su trabajo, sus actitudes y el desempeño, es totalmente diferente a cuando se sienten mal e inconformes con su trabajo. Algunos factores que producen satisfacción son: los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento, llamados factores motivadores, mientras que algunos de los factores que pueden provocar insatisfacción en el trabajo son: las políticas y la administración de la unidad objeto de estudio, malas relaciones interpersonales con el supervisor y malas condiciones laborales, llamados factores de higiene.

Figura 4
Factores de Higiene y motivación
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Robbins, Stephen, P. Comportamiento organizacional, 10a. edición. Año 2004.

Para la presente investigación se tomará en cuenta la teoría de los dos factores, siendo factores de higiene: condiciones laborales, relaciones interpersonales, políticas del centro de atención médica, supervisión, el liderazgo ejercido por los jefes, trabajo en equipo, comunicación; así como factores de motivación: reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, participación.

d. Comunicación

Implica la forma en que se transmite la información desde la alta gerencia hacia los cargos operativos y viceversa. “La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos y emociones entre dos o más personas.”(1:224)

La comunicación es un aspecto muy importante dentro de la unidad, que aplicada correctamente permitirá transmitir información e instrucciones en forma clara y sin confusiones entre los jefes y subordinados.

e. Supervisión

La supervisión consiste en vigilar que las actividades que realizan los colaboradores sean apegadas a lo planificado con anterioridad, supervisar es relevante dentro de cualquier organización, los jefes siempre deben estar pendientes de que las tareas están siendo desempeñadas con eficiencia y de la mejor manera, para el alcance de los objetivos por medio del monitoreo.

f. Alcanzar las metas de la organización

Consiste en dar a conocer las metas de la organización y guiar los esfuerzos de los subordinados para lograr el cumplimiento de las mismas. En el centro de atención médica es muy importante que los colaboradores conozcan las metas establecidas, para que en conjunto y en un ambiente laboral satisfactorio puedan ser guiados correctamente al cumplimiento de las mismas.

1.6.2.2 Principios de dirección

a. Coordinación de intereses

Un principio muy importante y que permitirá tener una dirección eficiente es la coordinación de intereses, en tanto se encaminen al logro de los objetivos generales de la unidad. El logro de los objetivos podrá facilitarse si los objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización.

b. Impersonalidad de mando

“El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados; no de la voluntad personal o arbitraria.

c. De la supervisión directa

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.”(1:203)

d. De la vía jerárquica

Hace énfasis en la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos dentro de la organización, de manera que al emitirse una orden o instrucción sea transmitida respetando los niveles jerárquicos.

e. De la resolución de conflicto

Este principio se refiere a la necesidad de resolver los conflictos que surjan dentro de la organización en el momento indicado, evitando, de esta manera, que se propaguen y sean graves para la misma.

f. Del aprovechamiento del conflicto

Se refiere al aprovechamiento de las distintas opciones que pueden plantearse como posibles soluciones a los conflictos presentados en la organización, mismas que pueden servir de referencia al momento de presentarse un problema similar, situación en la que ya se tiene conocimiento de las posibles soluciones.

1.6.2.3 Empoderamiento

“En términos amplios, el empoderamiento es un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento de la expansión del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto. Significa "facultar" a los empleados, es decir, liberar su conocimiento y energía para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización”. (4:268)

El otorgar poder a los colaboradores, dentro de la entidad en estudio, es fundamental para que participen y estén más identificados con la organización, formando parte de la toma de decisiones y colaborando en diferentes tareas que les permitirán desarrollar sus habilidades y hacerlos sentir parte de la organización, fomentando la participación de los empleados.

1.6.2.4 Lo que el jefe espera de sus colaboradores

Los jefes esperan que sus colaboradores realicen sus funciones de la mejor manera, sin tener que aplicar medidas o sanciones para obligarlos a cumplir con sus actividades, lo ideal es que los colaboradores tengan iniciativa y que por sus medios busquen aportar sugerencias e ideas que permitan la mejora de las organizaciones. Entre las expectativas de los jefes se pueden mencionar: “Buen desempeño de las tareas, resultados satisfactorios, eficacia en la labor que desarrolla, iniciativa, propuestas de mejora, no esperar a que el jefe indique en cada momento lo que se tiene que hacer, colaboración con el jefe y sus compañeros, responsabilidad, profesionalidad, lealtad y obediencia, cordialidad y respeto y afán de superación.”(1:206).

1.6.2.5 Lo que los colaboradores esperan de su jefe

De la misma manera en que los jefes esperan un buen desempeño de sus colaboradores, así también ellos esperan de su jefe un trato respetuoso y cordial, reconocimiento a los esfuerzos que hacen por cumplir con su trabajo y que sepan guiarlos hacia los objetivos; dentro de las expectativas que los colaboradores tienen se encuentran las siguientes: “Que les dirijan con eficiencia, se les señale claramente lo que tienen que hacer, que los guíe hacia objetivos y metas concretas. Delegación y autonomía, liderazgo, que el jefe sea un verdadero líder, que se haga seguir por su valía personal, competencia profesional, que tenga los conocimientos requeridos para comprender la problemática de sus colaboradores. Estímulo y apoyo en los momentos difíciles,

comunicación clara y adecuada, confianza en sus colaboradores, que se les defienda en situaciones de conflicto, que no los critiquen a sus espaldas, honestidad, sinceridad y ejemplaridad, que cumplan las normas de disciplina que imponen, una valoración justa de su actuación, información, equilibrio emocional, no depender del humor del jefe.”(1:206)

1.7 Cultura organizacional

Es un “sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que las distinguen de otras.” (14:525) Es la percepción común que tienen los colaboradores de las características del centro de atención médica, lo cual les permite establecer límites para diferenciarlo de otras organizaciones, así también les transmite sentido de pertenencia que les ayuda a incrementar el compromiso hacia su lugar de trabajo, asimismo, la cultura organizacional ayuda a darle forma al comportamiento que manifiestan los colaboradores.

1.8Clima organizacional

Se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, donde se incluye el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal, y la relación con pacientes y proveedores.

“Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.”(2:s.p)

1.8.1 Factores del clima organizacional

a. Liderazgo

Se refiere a la capacidad del jefe de influir sobre los subordinados y estimularlos para trabajar con entusiasmo y dirigirlos en conjunto hacia el logro de los

objetivos. Un buen liderazgo permite dirigir las actividades de trabajo e influir en los colaboradores con éxito para alcanzar los fines propuestos.

b. Reconocimiento

Se describe reconocimiento como: “atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.”(14:192) Reconocer el esfuerzo por hacer un trabajo bien hecho, es hacer ver al colaborador que su esfuerzo ha sido observado y tomado en cuenta, darle importancia a su trabajo y sobre todo, hacerlo sentir parte fundamental de la empresa.

Pueden aplicarse programas de reconocimiento tanto económicos, por ejemplo: bonos, vales de compra en supermercados, así también reconocimientos no económicos, por ejemplo: tarjetas de felicitación, felicitación verbal frente a los demás colaboradores, empleado del mes, entre otros, lo cual dependerá de las políticas de la empresa y de la situación económica de la misma.

c. Capacitación y desarrollo

“La capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en los puestos que poseen. Desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitarán en el futuro para poder avanzar en sus carreras.”(3:440)

La capacitación y desarrollo dentro de una organización, ayudan a que los colaboradores estén actualizados en cuanto al giro de su empresa, de esta manera, los colaboradores podrán obtener nuevos conocimientos y aplicarlos a la organización a la que pertenecen.

✓ Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

“Las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo”. (11:71)

Es un análisis que se realiza en las empresas para determinar las capacitaciones que son necesarias para los colaboradores, que les permitan mejorar sus habilidades y conocimientos. La realización del DNC, es responsabilidad de la administración, quien puede delegar esta función a los jefes de área.

- ✓ Habilidades afectivas: Son las que se refieren a moral, trabajo en equipo y actitud de aprendizaje. Interactuar con otras personas en el trabajo. “Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.” (11:71)
- ✓ Habilidades cognoscitivas: “Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción.” (11:71)
- ✓ Las habilidades psicomotrices: “Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.” (11:71)

d. Satisfacción

“Son los sentimientos favorables o desfavorables que el empleado tiene sobre su trabajo. Es el resultado en los empleados, sobre la diferencia en cantidad, de premios recibidos y la cantidad que juzgan debieron recibir.”(6:29)

e. Participación

“Es el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización. Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la organización”. (6:30)

Dentro de una Institución es importante hacer que los colaboradores se involucren en la toma de decisiones y que asimismo, compartan las responsabilidades de las mismas, puesto que, de esta manera, se sentirán más identificados con el éxito de la Institución, adquiriendo mayor compromiso organizacional. Existen cuatro formas de participación de los empleados que se describen a continuación:

Figura 5
Formas de participación de los colaboradores
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

1. Administración Participativa	2. Participación Representativa
“Es la toma conjunta de decisiones. Es decir, los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir con sus superiores inmediatos.” (14:195)	“En lugar de que los trabajadores participen directamente en la toma de decisiones, son representados por un grupo pequeño de empleados que son los que participan.” (14:195)
3. Círculos de calidad	4. Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)
“Es un grupo de 8 a 10 empleados y supervisores que comparten una responsabilidad. Se reúnen periódicamente, por lo regular cada semana en horario de trabajo y en las instalaciones de la compañía, para discutir los problemas de calidad, investigar causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.” (14:196)	“Son planes de prestaciones de la compañía, por lo que los empleados adquieren acciones como parte de su paquete.” (14:197)

Fuente: Robbins, S. P., Comportamiento organizacional. Año 2004.

f. Trabajo en equipo

“Un equipo de trabajo está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización”. (3:565)

Se refiere a la coordinación de esfuerzos para el alcance de las metas de la organización, promueve la participación personal en la mejora de los procesos operativos y el alcance de los objetivos organizacionales.

- ✓ Tipos de equipos de trabajo

Figura 6
Tipos de equipos
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

1. Equipos de Solución de Problemas	2. Equipos de trabajo auto dirigidos
“Los miembros comparten ideas, y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo, sin embargo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas.” (14:259)	“Son grupos de empleados (generalmente de 10 a 15 integrantes), que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores.” (14:259)
3. Equipos Multidisciplinarios	4. Equipos Virtuales
“Grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.”(14:260)	“Equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común.” (14:252)

Fuente: Robbins, S. P., Comportamiento organizacional. Año 2004.

g. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales, son las que permiten que interactuemos con las demás personas, dentro de una organización es vital practicar buenas relaciones interpersonales para que puedan desarrollarse las labores diarias en un ambiente agradable y motivado al alcance de los objetivos como un equipo en el que se apoyan unos a otros.

h. Condiciones laborales

Las condiciones laborales son parte muy importante dentro de una organización, y sobre todo, es un factor relevante con respecto a la satisfacción de los colaboradores, puesto que el ambiente laboral, en cuanto a mobiliario adecuado y en buen estado, espacio físico y material necesario para realizar las funciones asignadas hace que los colaboradores trabajen sin dificultades.

i. Compromiso organizacional

“Es un estado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.” (14:72)

Un nivel elevado del compromiso organizacional en los colaboradores de la entidad, se basa en el conocimiento y aceptación de los objetivos y valores establecidos, permitirá que se sientan motivados a realizar los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, los objetivos y así también, que desarrollen un sentido de permanencia dentro de la entidad para la que laboran.

1.9 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral o satisfacción en el trabajo, se refiere a la actitud general que tienen los colaboradores hacia su trabajo, dentro de la entidad de servicios médicos, mantener la satisfacción laboral es muy importante, porque “una

persona con una gran satisfacción en el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.”(14:72)

1.9.1 Medición de la satisfacción laboral

Medir la satisfacción laboral incluye varios aspectos puesto que aparte de las funciones que realiza, también se incluyen el trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y las costumbres de la organización y cumplir con los criterios de desempeño. Existen dos métodos más conocidos, los cuales son: la calificación única general y la calificación sumada.

a. Calificación única general

“Consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, cómo está: “considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?”, y los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las respuestas: muy satisfecho o muy insatisfecho.

b. Calificación sumada

Es la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están de índole del trabajo, supervisión, salario actual oportunidades de ascender y relaciones con los empleados. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.” (14:78)

Para efectos de la presente investigación este método es el que se utilizará para determinar los porcentajes de satisfacción.

1.9.2 Ventajas de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral de los empleados dentro de las organizaciones permite un ambiente agradable y buen desempeño de los colaboradores, al realizar su trabajo con entusiasmo y en equipo para el cumplimiento de las metas, de la misma forma permite brindar un servicio de buena calidad tanto al cliente interno como el cliente externo, lo que repercute en una buena imagen para la empresa.

1.9.3 Limitaciones de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se ve limitada por los salarios no acordes al trabajo que se realiza, falta de oportunidades de crecimiento dentro de la unidad y/o institución, trato inadecuado por parte de los jefes, malas relaciones interpersonales, condiciones inadecuadas en el ambiente laboral y no contar con los instrumentos necesarios para desarrollar sus funciones

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD

2.1 Justificación de la investigación

La función principal de esta entidad, es proporcionar atención médica a personas de la tercera edad, brindando servicios de medicina general y diferentes especialidades. Cuenta con 301 colaboradores, quienes en cada área de servicio deben procurar una atención de buena calidad y rápida a los pacientes que solicitan atención médica, realizando sus funciones eficientemente para que se sientan satisfechos con la atención recibida.

Por tal situación, es importante que los jefes de la unidad en estudio tengan conocimiento del nivel de satisfacción de sus colaboradores y de los efectos que puede causar en las labores diarias de los mismos y, con base en ello, puedan implementar estrategias para mejorar en los aspectos en donde sea necesario, con el fin de mantener a los colaboradores satisfechos laboralmente y que, de esta manera, puedan desempeñar sus funciones con agrado y eficiencia para poder alcanzar los objetivos establecidos.

Con el afán de recopilar la información necesaria para determinar el clima laboral dentro de la organización, y así verificar si el recurso humano se siente satisfecho con su trabajo y poder proporcionar propuestas de solución, se realizaron encuestas a una muestra de los colaboradores, las cuales fueron tabuladas y analizadas para determinar la situación actual, los resultados obtenidos se describen en el presente capítulo por medio de gráficas y análisis de las respuestas proporcionadas por los colaboradores de la unidad en estudio.

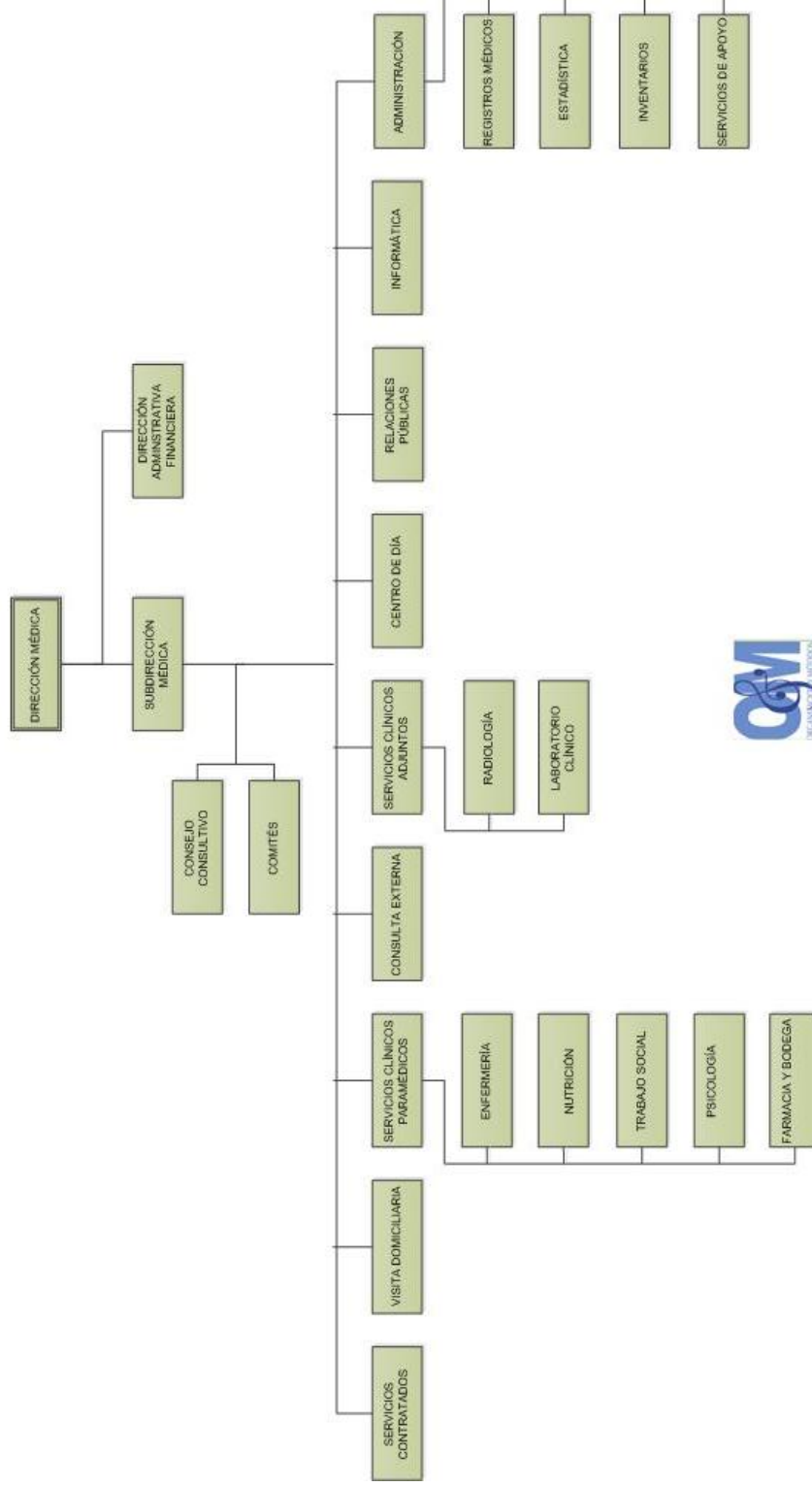
2.2 Antecedentes

Esta entidad objeto de estudio fue fundada en el año de 1,984, con el afán de cubrir los servicios médicos a las personas de la tercera edad, cubiertas por un programa social, en el cual las personas que tienen derecho a estos servicios, reciben una pensión mensual para cubrir algunas de sus necesidades, teniendo dicha entidad, la obligación de proporcionarles servicios médicos y los medicamentos necesarios para mantener y mejorar su salud, para lo cual se formó un grupo técnico multidisciplinario, conformado por 18 clínicas de enfermedad común y las siguientes especialidades: Cardiología, Dermatología, Fisiatría, Reumatología, Geriatria, Ginecología, Traumatología, Urología, Neurología, Cirugía, Flebología, Medicina Interna, Nutrición, Odontología y Psicología, además se incluyen terapias de rehabilitación para los pacientes que lo necesitan, siendo éstas: terapia ocupacional, fisioterapia y terapia de lenguaje.

2.2.1 Estructura organizacional

Actualmente la unidad médica cuenta con organigrama estructural, el cual se presenta a continuación.

Figura 7
Organigrama estructural o formal
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

2.2.2 Misión y visión

Toda organización debe contar con una misión que describa la función principal de la misma y hacia quiénes se dirige, también debe contar con una visión establecida que indique qué quiere ser en el futuro, cómo se proyecta en un mediano o largo plazo. Para que, de esta manera, los colaboradores tengan claro qué es o quién es la entidad para la cual están trabajando y que puedan trabajar todos en función tanto de la misión, visión y de los objetivos establecidos por la misma.

2.2.2.1 Misión

“Somos una entidad responsable de brindar atención médica integral a jubilados, pensionados y beneficiarios a través de un equipo de profesionales médicos y disciplinas afines, capacitadas y calificadas en el campo geronto geriátrico, promoviendo una mejor calidad y expectativa de vida.”

2.2.2.2 Visión

“Ser la Entidad que les brinde a todos sus asistentes un grado de bienestar integral que les permita desenvolverse cotidianamente con independencia ejecutando actividades integrales de intercambio, revitalizando, dándole énfasis a la educación en salud preventiva.”

2.2.2.3 Objetivos

La unidad de estudio, cuenta con objetivos estratégicos y objetivos operativos establecidos, los cuales se describen a continuación:

➤ **Objetivos estratégicos**

- a) Ampliación de cobertura
- b) Solidez financiera
- c) Oportunidad y suficiencia de las prestaciones
- d) Eficiencia y transparencia de gestión
- e) Crecimiento y desarrollo institucional

➤ **Objetivos operativos**

- a) Brindar un servicio médico, enfocado a la protección y promoción de la salud en sus diferentes niveles, dirigido hacia la totalidad de los componentes biológicos, psíquicos y sociales del paciente.
- b) Sensibilizar al personal para que a través de los diferentes servicios o especialidades que proporciona, se fortalezca un servicio con buena calidad y calidez, administrando eficientemente los recursos humanos y económicos para lograr la satisfacción del usuario.

2.2.2.4 Políticas

- a. Modernización y adecuación al signo de los tiempos
- b. Racionalización del manejo de recursos
- c. Contabilidad de gestión
- d. Transparencia de gestión
- e. Justicia distributiva
- f. Trabajo en equipo
- g. Vocación de servicio

2.3 Metodología de la investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizaron: el método científico, el método inductivo-deductivo, el método análisis-síntesis, los cuales permitieron la conformación de los tres capítulos del presente documento. También se aplicó la técnica de la encuesta, misma que fue fundamental para la elaboración del presente capítulo, ya que permitió obtener información directamente de los colaboradores del nivel operativo de la unidad objeto de estudio para determinar su nivel de satisfacción laboral. Antes de ser aplicada la boleta de encuesta a la muestra establecida, se aplicó como una prueba piloto a una pequeña parte de los colaboradores de la unidad, lo cual permitió determinar la efectividad de la misma.

Dicha encuesta fue elaborada por medio de nueve factores relacionados con la satisfacción de los colaboradores, siendo los siguientes: liderazgo, comunicación, reconocimiento, participación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, condiciones laborales, compromiso organizacional, los cuales están conformados de cinco preguntas cada uno, distribuidas en dos series: una con respuestas de opción múltiple y otra con respuestas positivo y negativo, las mismas fueron aplicadas a una muestra de la población, agrupándolos por el área de trabajo.

2.3.1 Factores de evaluación

a. Liderazgo

Para la evaluación de este factor se tomó en cuenta, la percepción de los colaboradores en cuanto al trato que les proporcionan los jefes, cómo les dan instrucciones, si existe respeto, el apoyo que les brindan y solución de problemas.

b. Comunicación

En este factor, se evaluó la percepción de los colaboradores, en cuanto al respeto y cordialidad de los jefes al dirigirse a ellos, el traslado de la información oportunamente, orientación ante situaciones que se presentan, y divulgación de información referente a la entidad objeto de estudio, como por ejemplo: los objetivos, la misión, visión, políticas que los trabajadores deben conocer para poder desempeñar sus funciones y cumplir con eficiencia.

c. Reconocimiento

Para determinar el nivel de satisfacción en este factor, se realizaron preguntas a los colaboradores, con respecto a la percepción de ellos sobre el reconocimiento que les hacen sus jefes cuando se esfuerzan por cumplir con sus funciones y alcanzar los objetivos establecidos.

d. Participación

En este factor, se tomó en cuenta la oportunidad de participación que se les proporciona a los colaboradores en la resolución de problemas relacionados a su área de trabajo, la aceptación de sugerencias u opiniones en cuanto a los procesos y toma de decisiones en pro del mejoramiento del centro de atención médica. Así también, se tomó en cuenta la participación de los colaboradores en reuniones tanto laborales como sociales o de recreación.

e. Capacitación y desarrollo

Para determinar el nivel de satisfacción en este factor, se preguntó a los colaboradores si se les brindan capacitaciones frecuentemente, y cómo perciben dichas capacitaciones, así como también se consultó si reciben inducción para iniciar en nuevos puestos, y las oportunidades que les da la entidad objeto de estudio para ascender a otros puestos, de acuerdo a sus capacidades.

f. Trabajo en equipo

En este factor, se tomó en cuenta, el apoyo que se brindan entre los mismos colaboradores para realizar el trabajo como un equipo, así también el apoyo de los jefes para fomentar el trabajo en equipo y la percepción de los colaboradores sobre la forma en que realizan el trabajo.

g. Relaciones interpersonales

En cuanto a las relaciones interpersonales, la evaluación se basó en la percepción de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, su relación con los directivos y jefes inmediatos y la confianza que se les brinda para transmitir cualquier tipo de opinión o inconformidad, así como la relación entre los compañeros de trabajo.

h. Condiciones laborales

En este factor se evaluaron, la iluminación, ventilación, limpieza, espacio físico, condiciones del mobiliario y los insumos necesarios, que sean adecuados para desempeñar sus funciones diariamente sin inconvenientes

i. Compromiso organizacional

Para determinar si el personal se siente comprometido con su lugar de trabajo, se tomó en cuenta la percepción de los colaboradores, sobre los esfuerzos y responsabilidad de sus compañeros por cumplir con sus funciones, así también el establecimiento de metas personales relacionadas con el trabajo y el interés que sienten en contribuir en el desarrollo y mejora de la entidad para la cual trabajan.

2.3.2 Determinación de la muestra

La muestra se determinó de acuerdo al método probabilístico proporcional, teniendo en cuenta que el total de empleados es de 301, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 N - 1 + Z^2 P Q}$$

N = 301	P = 0.50
$\beta = 0.95$	Q = 0.50
$\alpha = 0.05$	n = ?
E = 0.06	

En donde Z significa el nivel de confianza, el cual se consideró en un 95%, E indica el nivel de error aceptable que es un 6%, P significa la proporción del 50% y Q es igual a la proporción del 50% y n es igual a la muestra y al aplicar la fórmula se obtiene una muestra de 142 empleados de las diferentes áreas que conforman la entidad objeto de estudio.

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 301}{0.06^2 \cdot 301 - 1 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (0.5)}$$

n= 142 es el número de la muestra.

Para la aplicación de las encuestas, según los cálculos realizados, el resultado de la muestra es de 142 boletas, se tomó en cuenta el área donde labora cada colaborador, de esa forma, se distribuyó proporcionalmente a la cantidad de personas en cada área, conformado de la siguiente forma:

- Área administrativa: quienes laboran en dirección, dirección administrativa financiera, servicios administrativos e informática.

- Área de registros médicos: incluye personal de secretaría, admisión y archivo.
- Área de enfermería: auxiliares de enfermería.
- Área de consulta externa: conformado por el personal médico, psicólogas y trabajadoras sociales.
- Área de mantenimiento y servicios varios: personal de limpieza y mantenimiento.
- Área de farmacia: bodegueros y encargados de bodega.

Cuadro1
Distribución de las áreas de trabajo
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

Área	Cantidad de colaboradores
Área administrativa	49
Área registros médicos	62
Área de enfermería	34
Área de consulta externa (médicos, psicólogos, trabajadoras sociales)	81
Área de mantenimiento y servicios varios	34
Área de farmacia	41
TOTAL	301

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2012

2.4 Situación actual del clima laboral del personal de una entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad

Con base a las encuestas aplicadas a los colaboradores del nivel operativo, a continuación se presentan los análisis de los resultados que permitieron determinar el índice de satisfacción laboral dentro de la entidad objeto de estudio.

2.4.1 Análisis de resultados

La encuesta fue aplicada en el nivel operativo, para determinar la satisfacción laboral de los colaboradores, puesto que son quienes tienen mayor contacto con los pacientes; la misma se conforma de 45 preguntas con la siguiente escala de medición: **Siempre, muchas veces, pocas veces y nunca**. Para determinar si la respuesta a una pregunta es satisfactoria o insatisfactoria, se consideró satisfactoria si la respuesta a la pregunta es “siempre, muchas veces o si” y se consideró insatisfactoria si la respuesta fue “pocas veces, nunca o no”; y en algunas preguntas en donde estaban enfocadas en forma negativa se tomó como satisfactoria si la respuesta a la misma fue “pocas veces, nunca o no” y se consideró insatisfactoria si la respuesta fue “siempre, muchas veces o si”. La ponderación se realizó por factor, calculando un promedio con las cinco preguntas de cada factor para obtener el resultado final.

De acuerdo a los factores del clima laboral evaluados en la unidad de estudio, a continuación se presenta un cuadro resumen sobre los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos.

Cuadro 2
 Porcentajes de satisfacción laboral
 Entidad de servicios médicos para personas de la tercera edad
 Año 2012

FACTOR	Porcentaje de satisfacción	Porcentaje de insatisfacción	Porcentajes sin respuesta	TOTAL
1. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	38%	59%	3%	100%
2. PARTICIPACIÓN	38%	59%	3%	100%
3. RECONOCIMIENTO	40%	57%	3%	100%
4. CONDICIONES LABORALES	49%	49%	2%	100%
5. LIDERAZGO	52%	45%	3%	100%
6. COMUNICACIÓN	57%	41%	2%	100%
7. TRABAJO EN EQUIPO	58%	40%	2%	100%
8. RELACIONES INTERPERSONALES	59%	38%	3%	100%
9. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	63%	33%	4%	100%
PROMEDIO	50%	47%	3%	100%

Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN:

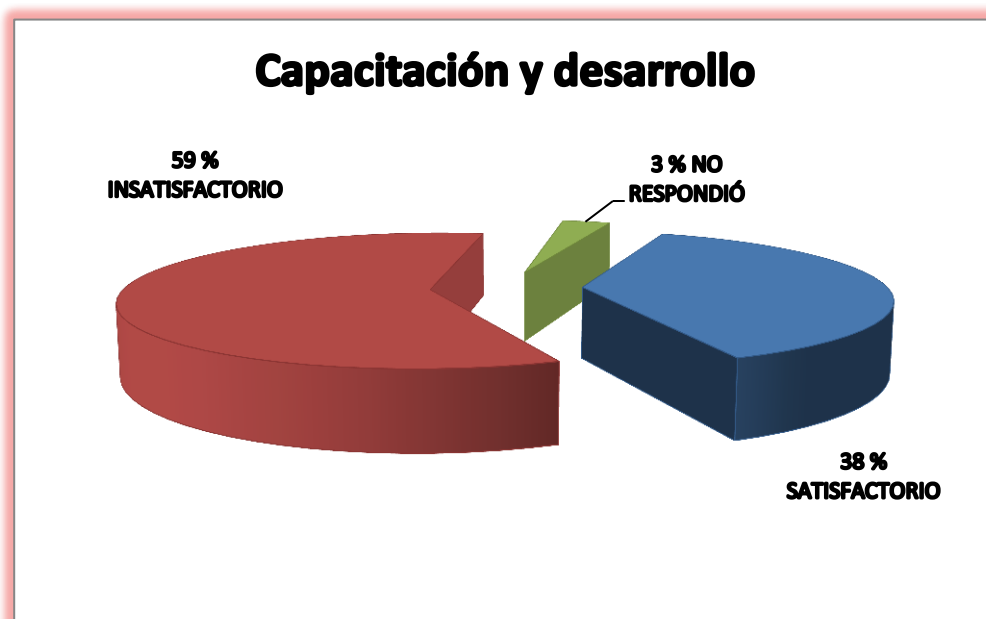
50%

2.4.2 Análisis de resultados por factor

Se realizó un análisis por cada factor evaluado con los porcentajes de satisfacción e insatisfacción obtenidos en la investigación, detallando las causas de los mismos, el cual se presenta a continuación por medio de gráficas basadas en las respuestas obtenidas a las preguntas realizadas en las encuestas aplicadas, tomando como satisfactorio en la presente investigación un porcentaje mayor o igual al 70%, puesto que es el porcentaje aceptable en la unidad objeto de estudio.

2.4.2.1 Análisis de capacitación y desarrollo

Gráfica 1
Satisfacción del factor capacitación y desarrollo
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012

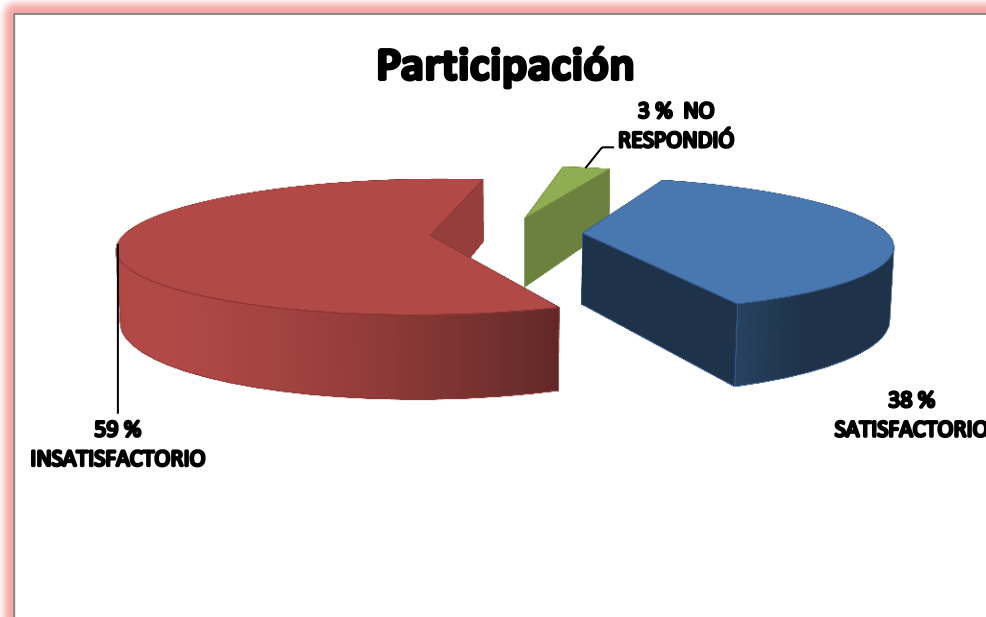


Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

Con base a los resultados de las encuestas, se observa en la presente gráfica, que con respecto al factor capacitación y desarrollo, existe un porcentaje de insatisfacción del 59%, debido a que los colaboradores perciben que los jefes del centro de atención médica no tienen interés en brindarles capacitación, ya que pocas veces han recibido algún curso relacionado con motivación, no obstante tienen interés de superarse, por lo que los cursos a los cuales han asistido, han sido por cuenta propia, además cuando se les asigna un nuevo puesto o los trasladan hacia otra área de trabajo no les proporcionan la inducción necesaria, de la misma manera, se encuentran insatisfechos con respecto al crecimiento profesional y las oportunidades de ascender de puesto, debido a que los jefes no publican las vacantes internamente y llevan personal externo para ocupar las mismas, es importante mencionar que manifiestan que cuando promueven a algún compañero de trabajo, es porque tienen algún tipo de afinidad con los jefes y que por lo general son personas que se encuentran en cargos del nivel administrativo cerca de las autoridades. El 38% del personal está satisfecho con la capacitación y las oportunidades de desarrollo que proporciona la entidad en estudio, mientras que el 3% no respondió a las preguntas realizadas.

2.4.2.2 Análisis de la participación

Gráfica 2
Satisfacción del factor participación
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012



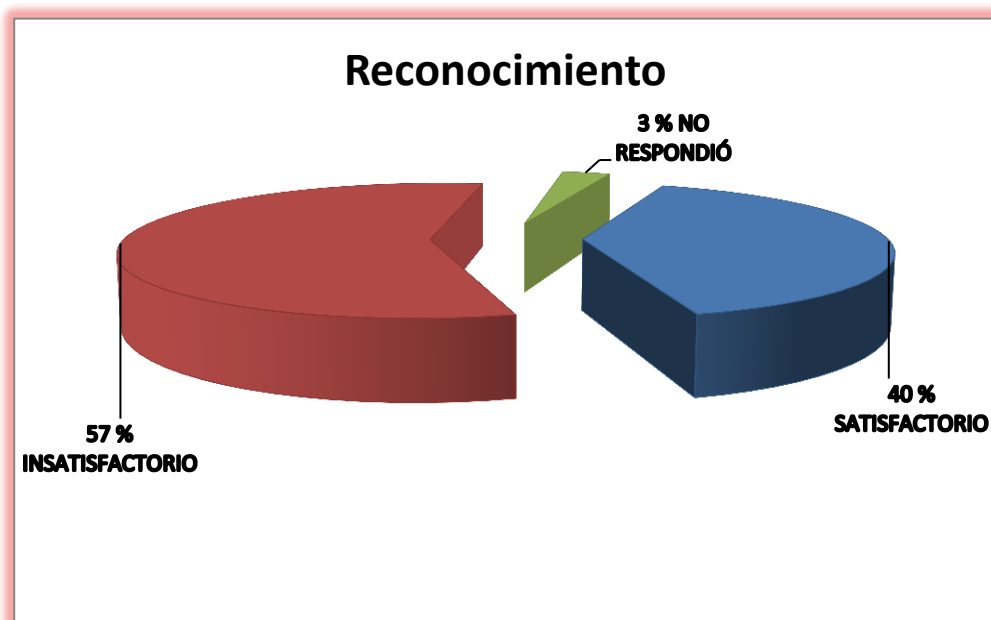
Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se observa en la presente gráfica, con respecto al factor participación, que el 59% de los colaboradores se siente insatisfecho, debido a que perciben que no les dan la oportunidad de participar en decisiones y asuntos relacionados con sus funciones, ya que, cuando ellos emiten alguna opinión sobre cambios o propuestas para mejorar, no los toman en cuenta, así mismo, manifiestan que al momento de presentarse algún problema dentro de su área de trabajo no aceptan opiniones ni sugerencias para resolver los mismos; con respecto a la participación en reuniones, la mayoría de ellos manifiestan que no les gusta participar en actividades de recreación ni en reuniones de trabajo porque perciben un ambiente desagradable e incómodo y no existe armonía entre los

compañeros, puesto que en ocasiones no se conocen todos por estar en diferentes áreas de trabajo, tienen poca comunicación, y perciben críticas entre ellos mismos, así también indican que las actividades que realizan les parecen de poco interés, además algunas reuniones las realizan fuera del horario de trabajo que por cuestiones de tiempo, prefieren no asistir. Solamente el 38% del personal se encuentra satisfecho con la participación que existe dentro del centro de atención médica, mientras que el 3% no contestó las preguntas realizadas.

2.4.2.3 Análisis de reconocimiento

Gráfica 3
Satisfacción del factor reconocimiento
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012

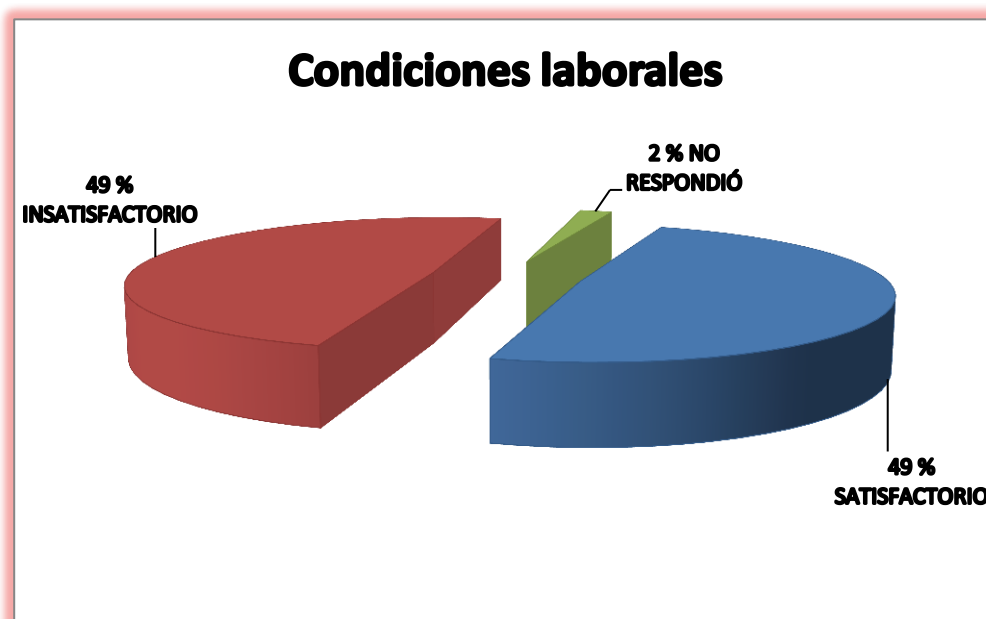


Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

Con base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal operativo de la entidad objeto de estudio, se observa en la gráfica número tres, que existe un 57% de insatisfacción con respecto al reconocimiento que les brindan los jefes, puesto que, no reciben ninguna felicitación en forma verbal ni por escrito por los esfuerzos que realizan para desarrollar sus funciones con eficiencia para alcanzar los objetivos de la organización, manifiestan que, no perciben interés de su jefe en brindar reconocimientos, ya que solamente se pronuncian cuando cometen algún error en el trabajo y proceden a llamarles la atención y en algunos casos a aplicar las sanciones que consideran convenientes, de la misma manera, indican que los jefes no apoyan a los colaboradores sobresalientes dándoles la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la entidad objeto de estudio, sino que se observa el favoritismo hacia algunas personas aunque realicen su trabajo con deficiencia. El 40% de los colaboradores indica sentirse satisfecho con los reconocimientos recibidos por su jefe inmediato, en tanto que el 3% prefirió no opinar.

2.4.2.4 Análisis de condiciones laborales

Gráfica 4
Satisfacción del factor condiciones laborales
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012



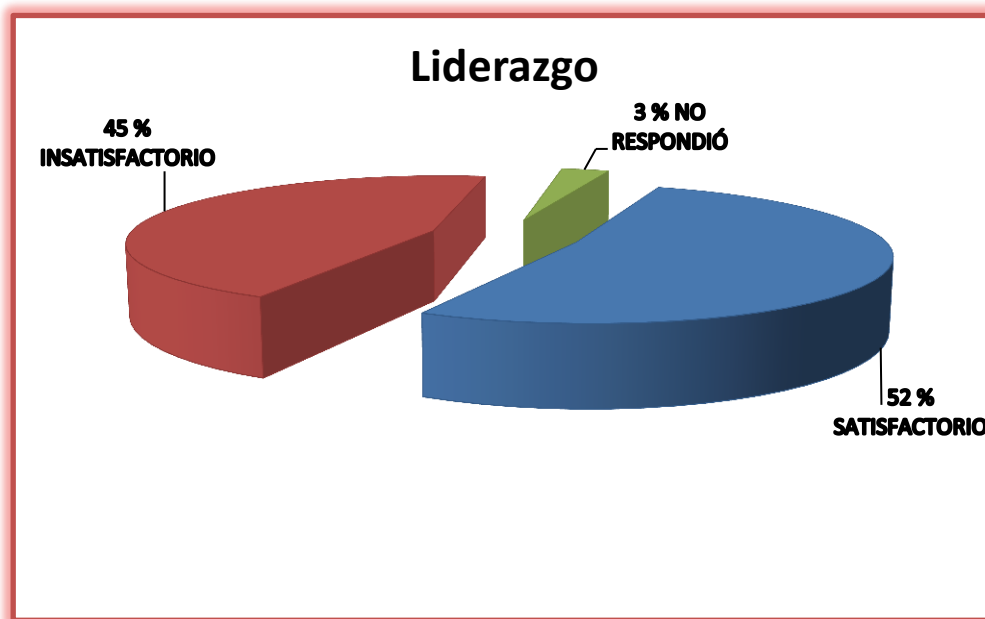
Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

Con base a los resultados de las encuestas realizadas, con respecto al factor condiciones laborales, se puede observar en la presente gráfica que existe un porcentaje de insatisfacción del 49%, lo cual se debe a que los colaboradores se sienten inconformes con el espacio físico, refiriéndose a oficinas pequeñas, áreas de trabajo reducidas, y que no tienen espacio para colocar los insumos de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones, así mismo, indican que tampoco cuentan con un lugar específico para el resguardo de sus pertenencias como carteras y mochilas personales, lo cual crea incomodidad en la mayoría de los colaboradores; los colaboradores también demuestran insatisfacción con respecto a los insumos que necesitan para el desarrollo de su trabajo, debido a que no se les proporcionan oportunamente por inexistencia de los mismos en

bodega, a lo cual, deben esperar a que se realice el proceso de compra. La insatisfacción en este factor también se debe que el mobiliario y equipo que utilizan se encuentra en mal estado, ventilación e iluminación deficientes. El 49% de los entrevistados indican estar satisfechos con las condiciones laborales en las que encuentran y el restante 2% no respondió a las preguntas.

2.4.2.5 Análisis del liderazgo

Gráfica 5
Satisfacción del factor liderazgo
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(En porcentajes)
Año 2012



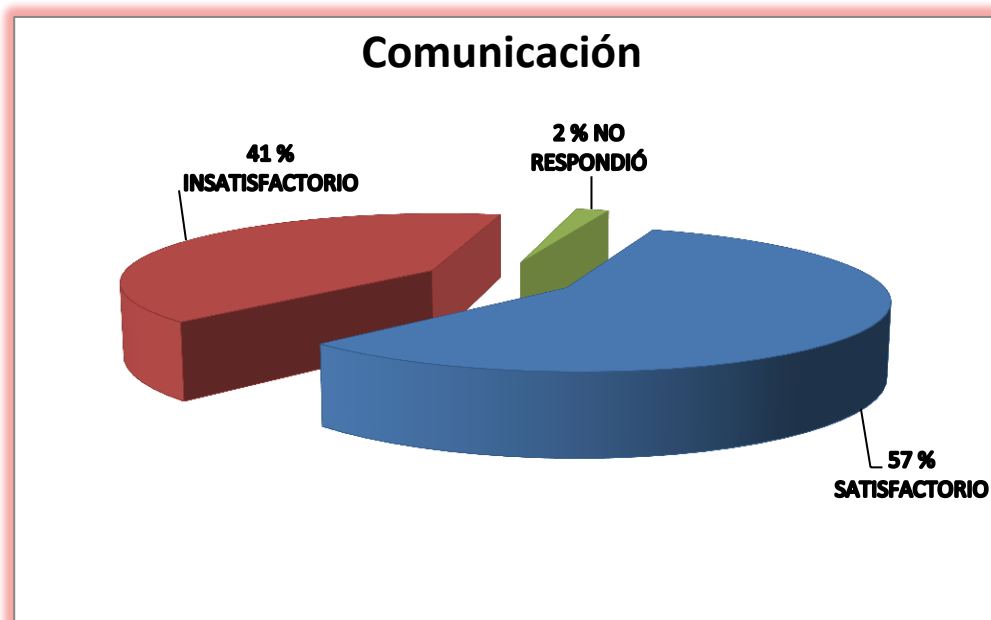
Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012

De acuerdo a la investigación realizada, se puede observar en la gráfica que el 45% de los colaboradores se encuentra insatisfecho con respecto al factor liderazgo, debido a que perciben abuso de autoridad y malos tratos de parte de su jefe inmediato, puesto que en ocasiones cuando los jefes se han dirigido a ellos ha sido con gritos, y si se trata de algún error que se ha cometido o algún

problema, no escuchan las justificaciones o razones de los colaboradores, por lo mismo, los jefes tampoco les proporcionan apoyo para la resolución de los mismos, exigiéndoles resuelvan las situaciones correspondientes sin importarles de que manera lo hagan, por lo anterior los colaboradores opinan que la forma en que sus jefes tratan de resolver problemas no es satisfactoria, además perciben que no son valorados dentro de la entidad objeto de estudio como personas y como trabajadores, ya que solo les exigen productividad, con un trato impersonal. El 52% del personal está satisfecho con el liderazgo ejercido por su jefe, mientras que el 3% no respondió a las preguntas realizadas.

2.4.2.6 Análisis de la comunicación

Gráfica 6
Satisfacción del factor comunicación
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012

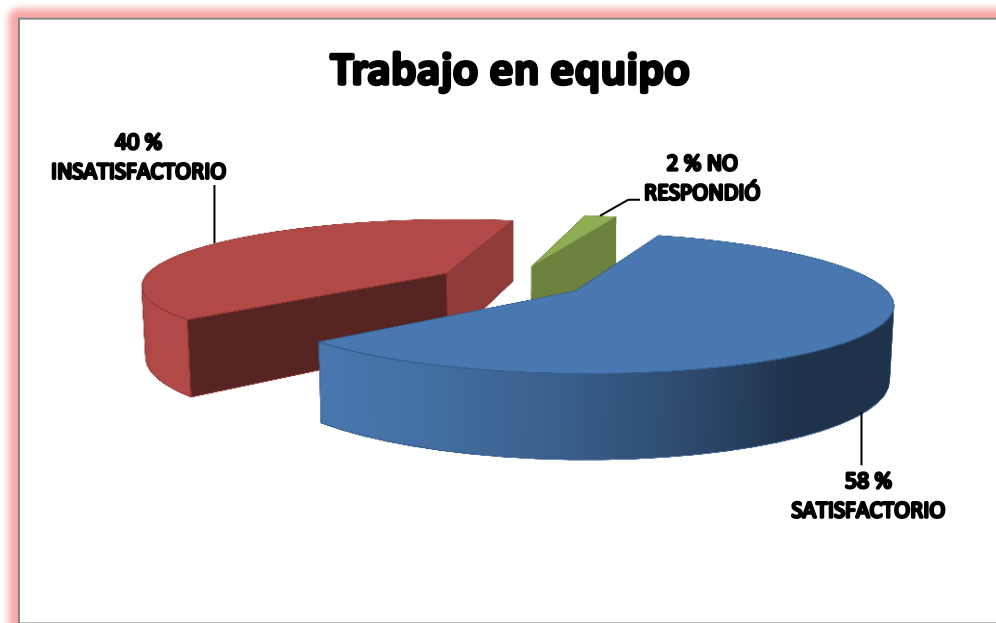


Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

Con base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas dentro de la entidad objeto de estudio, se demuestra que el 41% de los colaboradores se sienten insatisfechos con la comunicación que existe, debido a que no se comunican en forma respetuosa y cordial entre compañeros, creando rumores que en ocasiones han provocado problemas tanto personales como laborales, así mismo consideran que la comunicación de los jefes hacia los colaboradores del área operativa no es eficiente, puesto que muchas veces toman decisiones y realizan cambios tanto en los procesos como en ubicación de clínicas sin informar al personal, lo cual ha provocado mala atención y mala información a los pacientes, ya que cuando se dirigen a ellos para realizar preguntas se les proporciona información equivocada, así también, con respecto a información general de la entidad para la cual laboran, como los objetivos, misión y políticas no son compartidas, provocando que no sepan hacia dónde dirigir sus esfuerzos. El 57% indica estar satisfecho con este factor, mientras que el 2% no respondió algunas preguntas realizadas.

2.4.2.7 Análisis del trabajo en equipo

Gráfica 7
Satisfacción del factor trabajo en equipo
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

De acuerdo a los resultados obtenidos, este factor refleja que el 40% de los colaboradores se sienten insatisfechos, ya que indican que dentro de la entidad objeto de estudio, no existe trabajo en equipo, debido a que cada colaborador tiene sus tareas asignadas y solo se preocupan por cumplir con las mismas, sin importarles si otro compañero necesita colaboración o ayuda por algún motivo, lo cual consideran que puede ser por egoísmo, falta de compañerismo y porque existe sobrecarga de trabajo en algunos puestos, lo cual puede observarse con las secretarías de clínica, que deben atender de cuatro a cinco clínicas en una jornada de ocho horas, lo cual en pocas oportunidades les permite brindar apoyo en otras áreas. El 58% de los colaboradores indican estar satisfechos con el trabajo en equipo, mencionando que en todo el proceso de atención a los jubilados desde que ingresa a la unidad hasta el momento de su salida conlleva

el apoyo y el trabajo de cada sección y disciplina para brindar un buen servicio, el 2% no respondió a las preguntas.

2.4.2.8 Análisis de relaciones interpersonales

Gráfica 8
Satisfacción del factor relaciones Interpersonales
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

Para lograr un ambiente agradable de trabajo, deben existir relaciones interpersonales agradables, tanto entre jefes y subordinados, como entre compañeros de trabajo. Con base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, los colaboradores de la unidad en estudio reflejan un porcentaje de insatisfacción del 38% con respecto a este factor dentro del centro de atención médica, lo cual se debe a que los colaboradores perciben un ambiente en el que no existe armonía entre los compañeros de trabajo, así también consideran que la relación con su jefe inmediato es mala, puesto que demuestran favoritismo

hacia algunas personas y no perciben apoyo de parte de sus jefes, por lo que no sienten confianza ni libertad de expresar alguna inconformidad o inconveniente que se les pueda presentar; así también indican que la relación que existe entre los directivos de la entidad en estudio, es mala, ya que en ocasiones no se molestan en responder un saludo de cortesía. El 59% de los colaboradores demostró estar satisfecho en este factor, en tanto que el 3% prefirió no opinar al respecto.

2.4.2.9 Análisis del compromiso organizacional

Gráfica 9
Satisfacción del factor compromiso organizacional
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
(Porcentajes)
Año 2012



Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

El compromiso organizacional es el que hace que los colaboradores sean parte de la organización, aceptando sus objetivos y valores establecidos, colocando todo su empeño y dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la misma,

adquiriendo el deseo de permanecer dentro del equipo de trabajo y de apoyar a la entidad en su desarrollo y superación. Con base a los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas, este factor muestra en la presente gráfica un porcentaje de insatisfacción del 33%, a lo cual indican que, algunos colaboradores demuestran irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, realizando su trabajo sin ponerle mayor dedicación o esfuerzo y que muchas veces no cumplen con las normas establecidas por las autoridades, observándose impuntualidad en el horario de trabajo y falta de colaboración, lo cual ha provocado inestabilidad laboral, ya sea porque algunas personas deciden renunciar o porque las autoridades al observar incumplimiento prescinden de sus servicios y contratan nuevo personal; los colaboradores también indican que no relacionan sus metas personales con las de la unidad, lo cual hace que no se esfuercen por el desarrollo de la misma y que no sientan compromiso organizacional. El 63% manifiesta tener compromiso organizacional, el 4% no respondió algunas preguntas.

2.5 Análisis y discusión de resultados

Luego de haber analizado los resultados obtenidos en los factores del clima organizacional en la unidad de estudio y al promediar los nueve factores evaluados, se obtuvo un 50% de satisfacción laboral, siendo los factores con los porcentajes más altos de insatisfacción: participación, capacitación y desarrollo, con un 59% de satisfacción cada uno, y reconocimiento con un 57% de insatisfacción; asimismo, los factores que menor porcentaje de insatisfacción presentaron: relaciones interpersonales con un 38% y compromiso organizacional con 33% respectivamente.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se determinó que la unidad de estudio, en pocas ocasiones ha proporcionado cursos de capacitación, y que únicamente se enfocan a motivación y atención del paciente. Por otro lado, existe un bajo porcentaje de satisfacción en cuando a oportunidades de desarrollo dentro de la

organización, puesto que no les brindan el apoyo ni la oportunidad para obtener un puesto mejor aunque cuenten con la preparación necesaria.

Se observó en el factor de participación que los colaboradores prefieren no asistir a reuniones de recreación o de tipo social, organizadas por el centro de atención médica, debido a que no sienten un ambiente agradable, se percibe rivalidad y críticas entre ellos, únicamente asisten a reuniones laborales que son de carácter obligatorio, en las cuales pueden compartir conocimientos y relacionarse con los compañeros de trabajo. Sin embargo en cuanto a la oportunidad de participación que les da la entidad, con respecto a toma de decisiones y sugerencias para mejorar el trabajo o resolver problemas un bajo porcentaje refirió sentirse satisfecho en este sentido.

En relación a los reconocimientos, la mayoría de los colaboradores considera que los jefes no se percatan del esfuerzo que hacen para cumplir con sus funciones de la mejor forma y brindar una buena atención a los pacientes, tampoco tienen interés en brindar reconocimientos, ya que nunca reciben ningún comentario alentador, solamente se pronuncian cuando se comete algún error o surge un problema.

Con respecto de las condiciones laborales, los colaboradores muestran inconformidad con el espacio para realizar el trabajo, oficinas y clínicas pequeñas, lo que genera un ambiente no adecuado, ya que en ellas existe poca ventilación e iluminación deficiente, asimismo, un menor porcentaje indica que el mobiliario y equipo que utilizan no se encuentra en óptimas condiciones y que las herramientas y útiles para realizar sus funciones no se les dan oportunamente.

En referencia al liderazgo que ejercen los jefes, existe insatisfacción por parte de los colaboradores, puesto que, perciben que existen preferencias hacia algunos colaboradores, ya que pueden observar que les asignan menos funciones y les autorizan permisos con más frecuencia, además dicen no ser valorados como

personas, sino solamente como trabajadores que deben cumplir con sus funciones y la productividad establecida, sin importar otros factores que pueden afectar en su desempeño, por lo que no perciben el apoyo ni la orientación necesaria para el cumplimiento de sus funciones y la resolución de problemas.

Con respecto de la comunicación, los colaboradores indican que no existe buena comunicación entre compañeros de trabajo, puesto que existen envidias y surgen rumores que pueden provocar problemas que interfieren en el cumplimiento de las funciones, además los jefes no les permiten expresarse libremente y, cuando se dirigen a ellos en ocasiones les han faltado al respeto, así mismo, señalan que no se les transmite la información relacionada con el trabajo oportunamente, lo cual impide que se proporcione un buen servicio.

La mayoría de los colaboradores indican que su jefe inmediato no promueve el trabajo en equipo y por lo mismo no cuentan con metas establecidas dentro de su área, la mayoría de los colaboradores opinan que les gustaría trabajar en equipo, puesto que de esa manera mejorarían las relaciones con los compañeros y pueden compartir conocimientos, a la vez que facilita el trabajo.

Con respecto de las relaciones interpersonales, los colaboradores no perciben un ambiente de armonía, puesto que entre ellos mismos existen rumores y envidia, que en ocasiones puede entorpecer el trabajo, aunque con respecto a la relación que tienen con los directivos y jefes de área, indican que la relación solamente laboral y no es cordial ni amistosa.

Los colaboradores manifiestan que se sienten comprometidos con la entidad para la cual trabajan, en lo cual se contradicen con sus acciones, debido a que un porcentaje considerable de los colaboradores demuestra irresponsabilidad e impuntualidad en sus horarios de trabajo, puesto que en ocasiones se observan personas que no cumplen con su horario de almuerzo, tomando más tiempo del

permitido, llegadas tardías e incumplimiento de algunas tareas, lo cual en ocasiones ha provocado sanciones al personal.

Con base a que, para el centro de atención médica el resultado mínimo que se considera como aceptable en cada estudio que realizan deben ser del 70% y los resultados obtenidos en cada uno de los factores evaluados en la presente investigación tienen un porcentaje menor al 70%, así como el promedio realizado para determinar el nivel de satisfacción laboral, se determina que existe insatisfacción laboral dentro de la unidad de estudio, debiendo realizarse una propuesta para mejorar, misma que se presenta en el capítulo tres a continuación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL PERSONAL DE UNA ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD

3.1 Presentación de la propuesta

La presente propuesta se realizó, con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima laboral efectuado, el cual demostró que el índice de satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad en estudio, se encuentra en un 50%. Debido a ello, se determinaron las estrategias y los programas a seguir para el mejoramiento en la satisfacción de los colaboradores, atendiendo las deficiencias encontradas en la investigación de campo.

Se incluyen dentro de la propuesta, tres estrategias que permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores y los programas sugeridos en cada una de ellas, los cuales consisten en: capacitación y desarrollo, participación de los colaboradores, reconocimiento, mejoramiento de las condiciones laborales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y compromiso organizacional.

3.2 Objetivos de la propuesta

Se presentan a continuación los objetivos que se esperan alcanzar por medio de la implementación de la presente propuesta.

3.2.1 Objetivo general

- Mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, por medio de la aplicación de las estrategias y sus programas propuestos, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de los factores del clima organizacional.

3.2.2 Objetivos específicos

- Promover en los directivos y jefes, el interés de mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, por medio de la implementación de los programas propuestos de acuerdo a los factores evaluados.
- Proporcionar las herramientas necesarias para mejorar la satisfacción laboral del 80% de los colaboradores de la entidad objeto de estudio, en un mediano plazo.
- Elevar la satisfacción laboral en un 70% en el término de un año.
- Mantener un servicio de alta calidad para los pacientes, por medio de la actitud positiva de los colaboradores hacia su trabajo

3.3 Alcance de la propuesta




La propuesta se estructuró específicamente con los resultados obtenidos en el estudio de campo realizado en una entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad y se sugiere su implementación para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores, y así, lograr resultados favorables a través del mejoramiento continuo del clima organizacional, dando a los colaboradores la importancia que se merecen como trabajadores dentro de la organización, para que se sientan satisfechos, muestren orgullo y aprecio hacia la entidad, que trabajen como un equipo apoyándose unos a otros y por ende mejoren las relaciones interpersonales, para alcanzar los objetivos.

3.4 Propuesta de estrategias para mejorar la satisfacción laboral

A continuación se presentan las estrategias y sus programas por cada factor del clima laboral evaluado en la unidad de estudio, tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico, dicha propuesta será de utilidad como una

herramienta administrativa que permita mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la entidad objeto de estudio.

Figura 8
Estrategias y relación con los programas
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

No.	ESTRATEGIA		PROGRAMA RELACIONADO
1	Incrementar el compromiso organizacional		Programa 4: Condiciones laborales
			Programa 6: Comunicación
			Programa 9: Compromiso organizacional
2	Crear una cultura de equipos de auto desempeño		Programa 7: Trabajo en equipo
			Programa 8: Relaciones interpersonales
3	Crear una cultura de liderazgo efectivo		Programa 1: Capacitación y Desarrollo
			Programa 2: Participación
			Programa 3: Reconocimiento
			Programa 5: Liderazgo

Fuente: Elaboración propia, Tesis 2,012.

a. Estrategia 1: Incrementar el compromiso organizacional

Esta estrategia consiste en mejorar el compromiso organizacional de los colaboradores, elevando el sentido de pertenencia y aceptación hacia la entidad objeto de estudio, lo cual puede lograrse a través del programa para mejorar las condiciones laborales, de manera que los colaboradores se sienten cómodos, en un ambiente sano y agradable que les permitan desarrollar sus funciones sin inconvenientes, haciéndose responsables de cuidar los bienes que tienen a su cargo; a través del programa de comunicación, mismo que debe mejorarse en un 75% permitiendo que los colaboradores sean conocedores de información importante de la entidad objeto de estudio que les permitirán saber cuál es el giro principal del centro de atención médica y los objetivos hacia los que deben dirigirse, así mismo, la implementación de un programa de mejora del compromiso organizacional, en el cual se aplicarán capacitaciones para los jefes

de área y directivos sobre la importancia y la forma de elevar el compromiso organizacional.

b. Estrategia 2: Crear una cultura de equipos de auto desempeño

Crear una cultura de equipos de auto desempeño, permitirá organizar o asignar equipos para realizar el trabajo diariamente, dándoles la orientación de colaboración e iniciativa que les de la capacidad de tomar decisiones correctas y la agilidad de actuar ante cualquier situación que pueda darse, encontrando soluciones factibles para los problemas que puedan presentarse. Para lograr resultados en esta estrategia se propone la implementación de los programas para mejorar el trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

c. Estrategia 3: Crear una cultura de liderazgo efectivo

Esta estrategia consiste en mejorar el liderazgo ejercido por los jefes del centro de atención médica, la cual permitirá que los jefes sean más conscientes en el trato para los colaboradores, de manera que puedan dirigirlos en un ambiente agradable brindándoles el reconocimiento que merecen por un excelente desempeño, dándoles la oportunidad de participar en lo posible en los asuntos relacionados a su área de trabajo, para que sientan que son tomados en cuenta y que su trabajo es valorado. Para ello se proponen los programas de mejoramiento de liderazgo, programa de capacitación y desarrollo, reconocimiento y participación.

3.4.1 Metodología para la implementación

Después de presentar la propuesta a los directivos de la entidad en estudio y obtener su aprobación, se procederá a nombrar los integrantes del equipo de trabajo multidisciplinario (facilitadores), que tendrán a cargo la implementación de la propuesta, quienes deberán reunirse para estudiar y analizar el contenido de la misma, de la cual posteriormente se entregará una copia a cada jefe de área para su conocimiento y apoyo en el desarrollo de la misma de acuerdo a su

calendarización, así también el equipo multidisciplinario tendrá a su cargo la realización de los contactos y gestiones con la Sub-gerencia de recursos humanos para la solicitud de las diversas capacitaciones, para las cuales será necesaria la contratación de empresas externas, como por ejemplo: INTECAP (Instituto técnico de capacitación y productividad), además se sugiere la contratación del servicio de la empresa Profiles International, para la evaluación del tipo de liderazgo que poseen los jefes de cada área. Cada tres meses deben reunirse los jefes de área y el equipo multidisciplinario (facilitadores) para informar sobre los avances obtenidos en los programas aplicados, y de la misma manera el equipo de facilitadores integrará un informe para los directivos de la organización.

La evaluación general de la propuesta debe realizarse transcurrido un año, por medio de la boleta de encuesta utilizada en el trabajo de campo, la cual permitirá determinar las mejoras en el índice de satisfacción laboral e identificar nuevas necesidades que serán de utilidad para la actualización de las estrategias y programas aplicados.

3.4.2 Programas

De las estrategias sugeridas, se derivan los siguientes programas, que permitirán mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores, con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima laboral realizado en el capítulo II.

3.4.2.1

Estrategia 3: Crear una cultura de liderazgo efectivo Programa 1: Capacitación y desarrollo

Los colaboradores están interesados en asistir a cursos de capacitación que les ayuden a mejorar su desempeño laboral y ampliar sus conocimientos, de tal manera, la unidad en estudio debe aprovechar la disposición e interés de los colaboradores para mejorar su rendimiento, orientándoles y brindándoles la oportunidad de aplicar a otros puestos, para lo cual se propone una guía para detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores y asimismo, se sugiere realizar una capacitación para los jefes de servicio sobre la elaboración del “diagnóstico de necesidades de capacitación” de manera que sepan cómo organizar las capacitaciones necesarias.

a. Objetivos

- Incrementar la satisfacción de los colaboradores con respecto a capacitación y desarrollo en un 70% en un mediano plazo.
- Detectar las necesidades de capacitación para el 80% de los colaboradores según su área de trabajo en un corto plazo.
- Capacitar al 75% de los colaboradores en el área o tema que necesiten, en un mediano plazo.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento a los colaboradores en un 80% a un corto plazo.
- Dar seguimiento, en un mediano plazo al 80% de los colaboradores capacitados y determinar la efectividad de las capacitaciones ofrecidas.

b. Programa dirigido a: Directivos y jefes de área

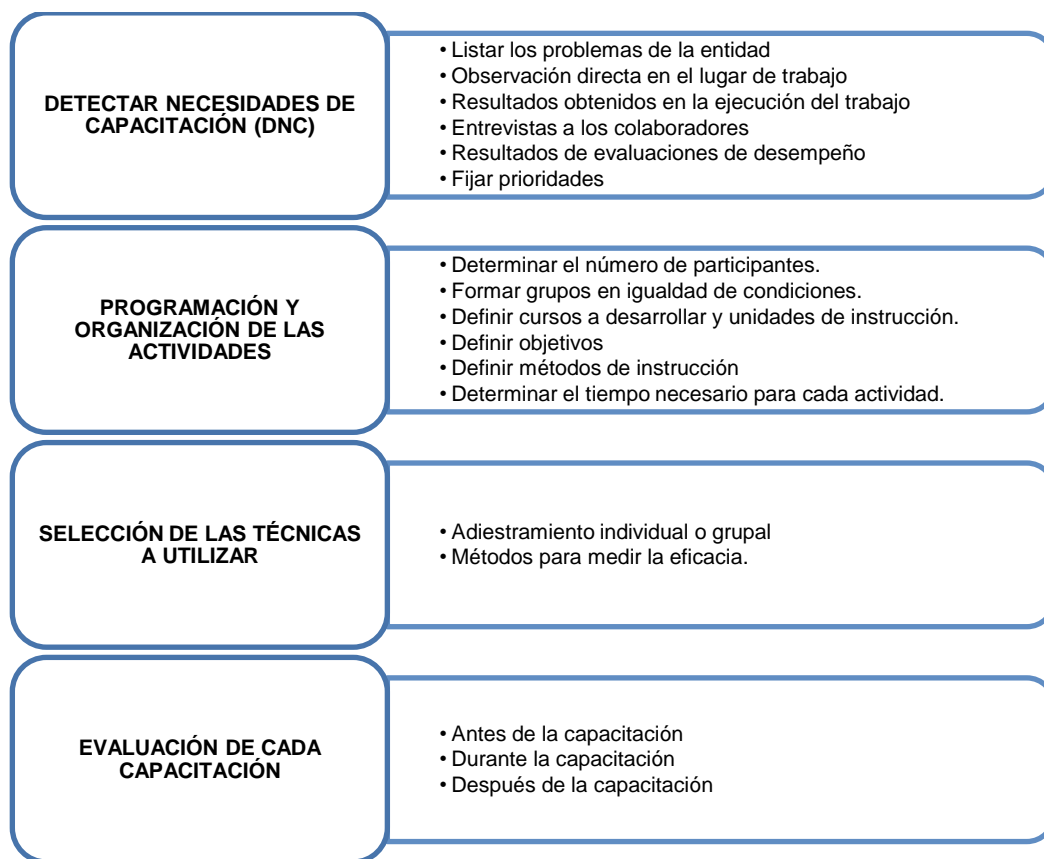
La organización y solicitud de las capacitaciones estará a cargo de la Sub-Gerencia de Recursos Humanos, para las cuales se sugiere la contratación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), se sugiere la realización de las mismas en las instalaciones institucionales, ya que se cuenta con salones para reuniones que podrían utilizarse. A continuación se describe el contenido de la capacitación.

Figura 9
Curso: cómo realizar un DNC
Programa de Capacitación
Año 2012

CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del curso:	Cómo realizar un DNC?
Duración:	05 horas
Dirigido a:	Directivos y jefes de área.
Objetivos:	Durante el desarrollo del curso, el participante adquirirá capacidades para desempeñar la gestión de la detección de las necesidades de capacitación.
Metodología:	Se desarrollaran clases expositivas y talleres demostrativos de situaciones que requieren de liderazgo empresarial.
CONTENIDO	
1. Objetivos del DNC	
❖ Diagnostico transversal de base	
❖ Detección de necesidades en forma periódica	
❖ Detección de necesidades particulares	
2. Cuándo necesito capacitar?	
❖ Herramientas	
❖ Indicadores	
3. Fuentes de información para el DNC	
❖ A partir de la identificación de brechas	
❖ A partir de resultados de evaluaciones de desempeño.	
❖ A partir de la observación directa a las personas.	
4. Instrumentos para la realización del DNC	

Fuente: INTECAP, octubre de 2,012.

Figura 10
Programa de Capacitación
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

➤ **Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)**

Para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, puede aplicarse la técnica de entrevista a los colaboradores, para lo cual se proponen a continuación dos formularios que permitirán registrar los temas en los que se necesita capacitación y se propone una capacitación a los jefes de área sobre la elaboración de diagnósticos de necesidades de capacitación “DNC”.

Figura 12
 Formato de consolidación de necesidades de capacitación por área
 Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
 Año 2012

(1)	(2)	(3)	(4)
PROYECTO O FUNCIONES CON REQUERIMIENTOS	ORDEN DE PRIORIDAD	NECESIDADES DE CAPACITACION	POBLACION OBJETIVO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
			CANTIDAD DE COLABORADORES

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

En el “formato para el registro de necesidades de capacitación individuales” cada colaborador debe registrar sus necesidades de capacitación, y deberá entregar el formulario a su jefe inmediato, quien procederá al análisis y consolidación de la información, registrándolo en el “formato de consolidación de necesidades de capacitación por área de trabajo”, debiendo incluir en la primer columna el proyecto o la funciones para las cuales serán útiles las capacitaciones siguiendo un orden prioritario, en la columna número tres se deben incluir las necesidades de capacitación y en la columna número cuatro deben registrarse la cantidad de colaboradores que deberán capacitarse en dichos temas.

Los formularios consolidados de cada área deberán ser entregados a la subgerencia de recursos humanos, en donde realizarán un consolidado general para

determinar las necesidades de capacitación del total de los colaboradores, y poder organizar las capacitaciones necesarias.

➤ Evaluación y seguimiento

La capacitación no termina cuando finaliza el curso, sino que debe hacerse un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos y si los colaboradores adquirieron capacidad y destreza para realizar las actividades en las cuales fueron adiestrados, con lo cual se mide el éxito de las necesidades de capacitación cubiertas, cada jefe de área debe realizar un informe semestralmente para determinar si los colaboradores han mejorado en los temas capacitados. Se incluye un formato para informe de seguimiento, el cual debe realizar cada jefe de área, en un plazo de seis meses después de la capacitación, dicho informe debe ser entregado a la dirección médica. Los datos que se deben ingresar son los que resultan de la observación y de las entrevistas a los colaboradores de cada área o sección, para verificar la efectividad de las capacitaciones otorgadas.

Figura 13
Formato para informe de seguimiento
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

Nombre del Responsable: _____
Área o Sección: _____ Fecha: _____
Programa de capacitación al que asistió: _____
1. Objetivos del seguimiento:
2. Personas entrevistadas:
3. Conocimientos principales adquiridos y aplicaciones del programa de capacitación:
4. Asistencia proporcionada por los supervisores/otros:
5. Problemas encontrados en el trabajo:
7. Apoyo adicional requerido para facilitar la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades:
8. Otras recomendaciones:

Fuente: Elaboración propia, Tesis 2,012.

c. Plan de acción

El presente plan describe las actividades a realizarse, para alcanzar los objetivos del programa que se propone para mejorar el factor de capacitación y desarrollo para los colaboradores. Iniciando con la orientación a los directivos y jefes de área para que puedan realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) y puedan aplicar las capacitaciones necesarias y puntuales en la organización, asimismo, se propone dar seguimiento a las mismas para verificar su efectividad y aprovechamiento, finalizando la presente propuesta con darle a los colaboradores la oportunidad de aplicar a otros puestos para su superación y crecimiento laboral dentro de la organización.

Cuadro 3
Plan de acción para el programa de “Capacitación y desarrollo”
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"							
NOMBRE DEL PLAN: Programa de capacitación y desarrollo							
AREA: Administrativa			DEPTO: Todos	SECCIÓN: Todas			
Objetivo del estratégico: Brindar apoyo al programa, para alcanzar los objetivos establecidos por la propuesta realizada, en un mediano plazo atendiendo el 100% de las actividades a realizar.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto
1	Capacitar a los directivos y jefes de área sobre: “Cómo realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación “DNC” (Duración del curso: 5 horas)	* Contar con directivos y jefes de área capacitados para realizar diagnósticos de necesidades de capacitación del personal a su cargo. * Identificar temas o áreas en las que los colaboradores necesitan mejorar.	INTECAP	1 mes	100%	Capacitación: Q.1,800.00. Equipo audiovisual: Q.600.00 Refrigerio: Q.500.00	Q 2,900.00
2	Realizar diagnósticos de capacitación	Realizar planificación anual sobre las capacitaciones necesarias para los colaboradores.	Jefes de área y facilitador	1 mes	100%	papelaria a utilizar	Q 100.00
3	Dar prioridad al reclutamiento interno.	Promover el reclutamiento interno para que los colaboradores puedan aplicar a nuevos puestos.	Directivos y facilitador	1 año	100%	papelaria a utilizar	Q 100.00
Cantidad en letras: Tres mil cien quetzales.							Q 3,100.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

d. Recursos

➤ Humanos

Facilitador

Capacitador

Directivos

Jefes de área

➤ Institucionales

Entidad objeto de estudio

INTECAP

Sub-gerencia de recursos humanos

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina

Escritorios y sillas

Equipo audiovisual

3.4.2.2

**Estrategia 3: Crear una cultura de liderazgo efectivo
Programa 2: Participación**

Proporcionar a los colaboradores la confianza y autoridad para que puedan tomar decisiones referentes a sus funciones y su puesto de trabajo, permitirá motivarlos a participar, tomando en cuenta sus sugerencias, dándoles al mismo tiempo la seguridad de sentirse parte importante dentro de la entidad objeto de estudio. Es por ello que se hace la siguiente propuesta para el programa de “participación de los colaboradores”.

a. Objetivos

- Mejorar en un 70% la satisfacción de los colaboradores con respecto al factor participación, dentro de un mediano plazo.
- Promover la participación de los colaboradores en un 75%, dándoles autoridad y responsabilidad, en un mediano plazo.
- Promover la toma de decisiones efectivas en el 70% de los colaboradores en un período de un año.
- Promover la participación del 75% de los colaboradores en las reuniones organizadas por los directivos.

b. Programa dirigido a: Directivos y jefes de área

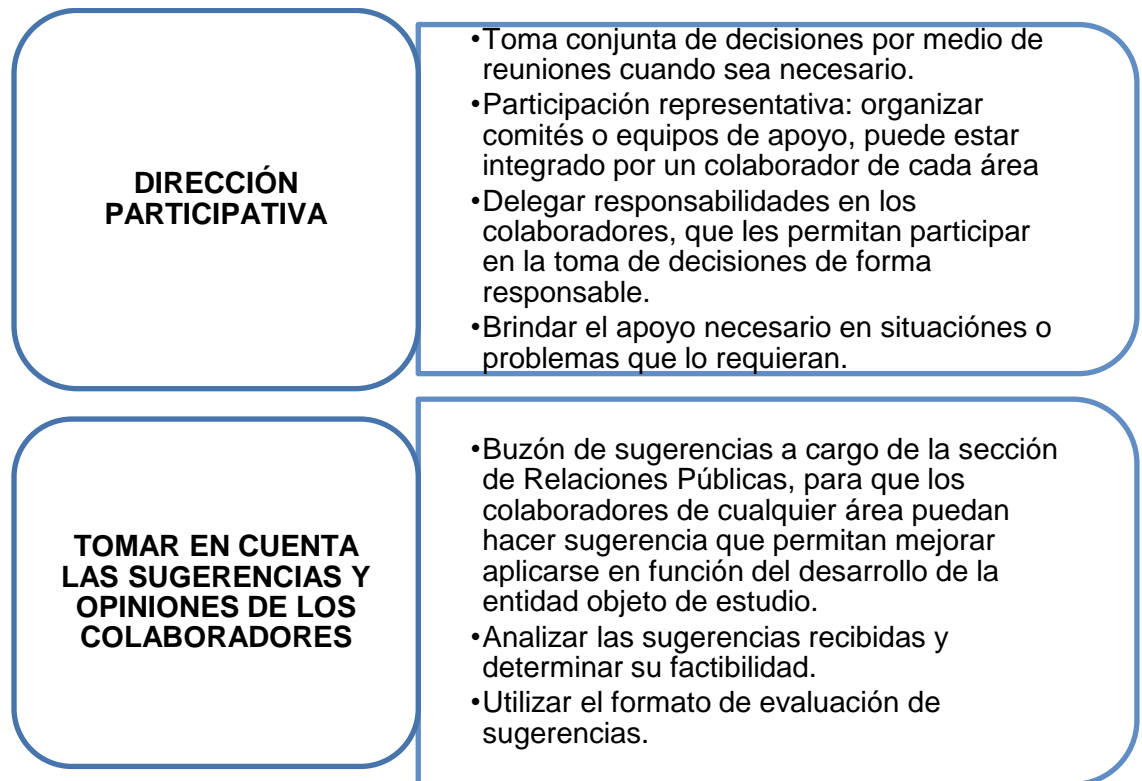
Es importante que cada jefe de área incluya a los colaboradores en la toma de decisiones para aprovechar la capacidad de cada uno de ellos y así mismo se hagan responsables de las mismas, fomentando el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual puede lograrse por medio de la siguiente propuesta, que permitirá promover la participación de los colaboradores tanto en reuniones de trabajo como en reuniones sociales que se organicen. Dentro de la propuesta se incluye la capacitación a los directivos y jefes de área sobre “empoderamiento”, misma que permitirá que los jefes comprendan la importancia que tiene para los colaboradores el darles la oportunidad de demostrar sus habilidades y que puedan tomar decisiones referentes a su área de trabajo, delegando algunas funciones en ellos.

Figura 14
 Curso: Empoderamiento
 Programa de Capacitación
 Año 2012

CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del curso:	EMPODERAMIENTO
Duración:	05 horas
Dirigido a:	Directivos y jefes de área
Objetivos:	Durante el desarrollo del curso, el participante adquirirá métodos y herramientas para desarrollar sus competencias personales y grupales para la aplicación del empoderamiento.
Metodología:	Se desarrollaran clases expositivas y talleres demostrativos de situaciones que requieren de la aplicación del empoderamiento.
CONTENIDO	
1. 1. La tendencia mundial hacia el empoderamiento	
2. Elementos del empoderamiento	
❖ Querer (Voluntad), Saber (Conocimiento), Poder (Autoridad).	
❖ Definición de empoderamiento	
❖ Poder en las organizaciones (Causas, razones y efectos)	
❖ ¿Quién ve los problemas...quién los resuelve?	
❖ Diagnósticos del nivel de empoderamiento.	
3. El proceso del empoderamiento	
❖ Empoderamiento es una cultura de trabajo, no un método.	
❖ Planear, dirigir, delegar.	
❖ Habilidades del empoderamiento. (Negociar, Comunicar, Manejar juntas de trabajo).	
❖ A partir de la identificación de brechas	
❖ Análisis de problemas y toma de decisiones, Obtención y envío de información, (clima de confianza).	
❖ La voluntad en el empoderamiento (retroalimentación, compromiso y responsabilidad, evaluación de desempeño).	
❖ Obstáculos más frecuentes al empoderamiento	
❖ Trabajo grupal	
4. Compromisos de acción.	

Fuente: Información del INTECAP, año 2012

Figura 15
Programa de participación
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



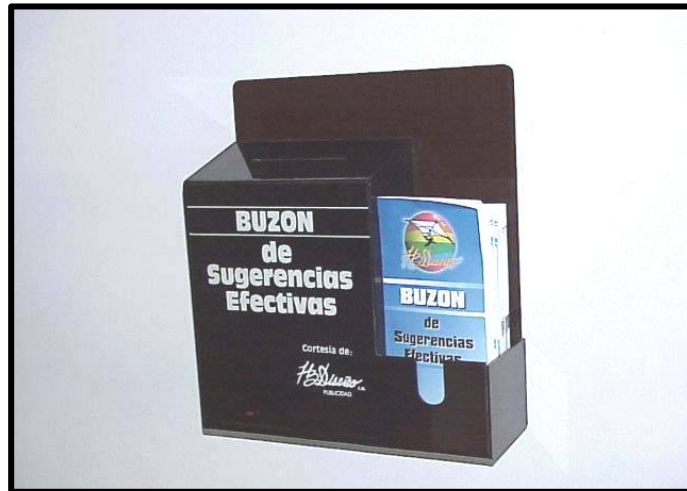
Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

Figura 16
Modelo de evaluación de sugerencias
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

Evaluación de sugerencias individuales							
(1) No.	(2) Sugerencia	(3) ¿Es factible en tiempo?	(4) ¿Es factible en costo?	(5) ¿La relación costo beneficio es positiva para la organización?	(6) ¿Es aplicable a la Organización, sus procesos y su personal?	(7) Total de Respuestas	
						SI	NO

Fuente: elaboración propia, Tesis 2,012.

Ilustración 1
Modelo de buzón de sugerencias
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



El buzón de sugerencias se ubicará en un lugar accesible, puede instalarse a la par del reloj de marcaje ubicado en la entrada principal, ya que todos los colaboradores pasan por ahí por las mañanas al ingresar al edificio, al medio día al salir a almorzar y por las tardes al terminar su jornada laboral. El área de relaciones públicas, estará a cargo del buzón, y será responsable de abrirlo constantemente, revisar las sugerencias o problemas expuestos por los colaboradores, se reunirá con el equipo de facilitadores encargados de la implementación de la propuesta, para analizar las sugerencias o problemas presentados por los colaboradores, quienes registrarán en el formulario arriba presentado, las sugerencias que según su análisis sean factibles en tiempo y costo, así como los beneficios que proporcionen al centro de atención médica. Debiendo anotar en la primer columna el número correlativo de la sugerencia, en la columna 2, la descripción o sugerencia, en las columnas 3, 4, 5 y 6 se debe colocar “si” o “no” a las preguntas que se realizan en cada una de ellas. Al completar el cuadro se enviará a la dirección médica para su análisis y consideración.

➤ Evaluación y seguimiento

Cada jefe de área debe realizar un informe semestral dirigido a los directivos, para determinar si las actividades realizadas están dando resultados o si es necesario realizar cambios que permitan mejorar el involucramiento de los colaboradores con la organización.

c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo el programa de “participación de los colaboradores” se detallan a continuación en un plan de acción, las cuales inician con una capacitación a los jefes de área, sobre el “empoderamiento”, lo cual permitirá que los jefes sepan delegar actividades y responsabilidades a los colaboradores, darles el poder y la responsabilidad para que puedan tomar decisiones en su entorno laboral en beneficio de la organización, que se esfuercen por alcanzar los objetivos del centro de atención médica, y que al mismo tiempo aporten ideas en pro de la mejora en la atención de los pacientes.

Cuadro 4
Plan de acción para el programa de "Participación"
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"		DEPTO: Todos		SECCIÓN: Todas			
NOMBRE DEL PLAN: Programa de participación							
ÁREA: Administrativa y operativa							
Objetivo del estratégico: Proporcionar apoyo para el alcance de los objetivos establecidos en la presente propuesta, a través de la aplicación del 100% de las actividades planteadas.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto
1	Capacitar a los directivos y jefes de área sobre "participación del empleado" (empoderamiento) (Duración del curso: 05 horas)	Directivos y jefes de área capacitados para otorgar participación y empoderamiento a los colaboradores. *Delegar responsabilidades a los colaboradores para que se sientan comprometidos con su trabajo y participen efectivamente en la toma de decisiones efectivas.	INTECAP	1 mes	100%	Capacitación: Q.1.800.00, Equipo audiovisual: Q.600.00, Refrigerio: Q.500.00	Q 2,900.00
2	Realizar reuniones que permitan incrementar la participación de los colaboradores	Incrementar la participación de los colaboradores en reuniones organizadas por el centro de atención médica.	Directivos y jefes de área.	12 meses	70%	Papejería y útiles de oficina Q.1,200.00	Q 1,200.00
3	*Escuchar sugerencias e inquietudes de los colaboradores por medio de reuniones en cada departamento o área en los casos que lo amerite y darles seguimiento.	Promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.	Directivos y jefes de área.	12 meses	75%	Papejería y útiles de oficina Q. 1,200.00	Q 1,200.00
3	Colocar un buzón de sugerencias para los colaboradores, donde se maneje la información con confidencialidad, el cual puede ser administrado a través de la sección de relaciones públicas.	Atender las inquietudes y sugerencias de los colaboradores que permitan el desarrollo del centro de atención médica.	Relaciones públicas y facilitadores	12 meses	80%	Buzón de sugerencias: Q.200.00.	Q 200.00
Cantidad en letras: Cinco mil quinientos quetzales.							Q 5,500.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2012.

d. Recursos

➤ Humanos:

Facilitador

Directivos

Jefes de área

Colaboradores

➤ Institucionales:

Entidad objeto de estudio

Sub-gerencia de RRHH

INTECAP

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina

Escritorios y sillas

Equipo audiovisual

Buzón de sugerencias

3.4.2.3

Estrategia 3: Crear una cultura de liderazgo efectivo
Programa 3: Reconocimiento

Reconocer el esfuerzo que hacen los colaboradores para cumplir con sus funciones y a la vez, cumplir con los objetivos de la organización, es esencial para motivarlos y hacerles sentir que se aprecia el trabajo eficiente de cada uno de ellos. Razón por la cual se hace la propuesta, para mejorar este factor dentro de la unidad de estudio por medio de reconocimientos no económicos.

a. Objetivos

- Incrementar el porcentaje de satisfacción manifestado por los colaboradores en el estudio de campo, en cuanto a reconocimiento, en un 70% en un mediano plazo.

- Realizar reconocimientos al 100% de los colaboradores sobresalientes por su eficiencia y eficacia, en el mediano plazo.

- Crear un ambiente agradable, donde el 80% de los colaboradores se esfuercen por realizar bien su trabajo voluntariamente, dentro de un período de un año.

b. Programa dirigido a: Todos los colaboradores

A continuación se presentan diferentes tipos de reconocimientos que pueden realizarse dentro de la organización, los cuales son de carácter no económico, pero que pueden ser muy eficaces para motivar a los colaboradores y mejorar su satisfacción en el trabajo. Para esta propuesta, el centro de atención médica, puede apoyarse en la sección de relaciones públicas, puesto que cuentan con el equipo adecuado para el diseño y elaboración de las tarjetas necesarias para los reconocimientos.

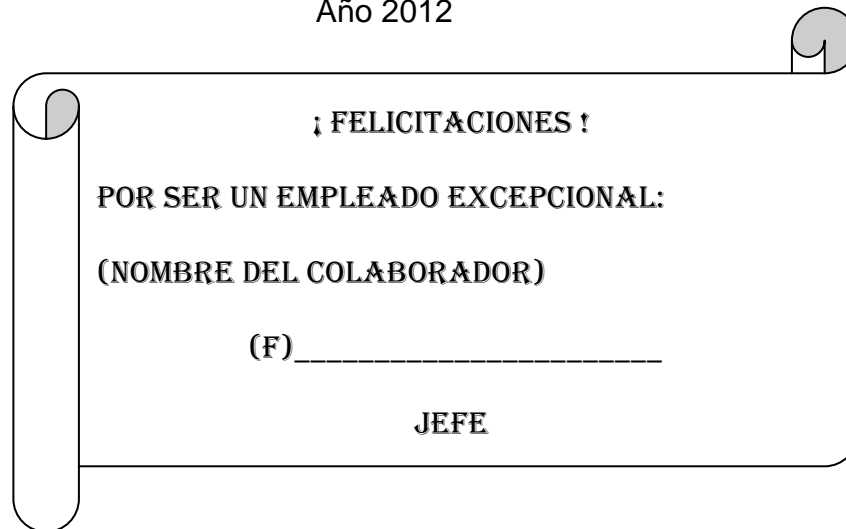
Cuadro 5
Plan de acción para el programa de “Reconocimiento”
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"							
NOMBRE DEL PLAN: Programa de reconocimiento							
AREA: Operativa			DEPTO: Todos	SECCIÓN: Todas			
Objetivo del estratégico: Apoyar en el cumplimiento de los objetivos para el programa de reconocimiento a los colaboradores, en un mediano plazo, aplicando el 100% de los reconocimientos propuestos.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto
1	Entregar tarjetas de felicitación firmadas por el jefe inmediato por esforzarse en trabajar con eficiencia y eficacia.	Reconocer el esfuerzo de los colaboradores por desempeñar sus funciones eficientemente.	Jefes de sección	12 meses	100%	Tarjetas de reconocimiento: Q.300.00	Q 300.00
2	Publicar en la cartelera el listado de los cumpleaños del mes y realizar un pequeño refrigerio para festejarlos.	reconocer el esfuerzo de los colaboradores por desempeñar sus funciones eficientemente.	Jefes de área y relaciones públicas	12 meses	100%	Refrigerio: Q.1,500.00	Q 1,500.00
3	Enviar una tarjeta de felicitación a los colaboradores, en días especiales, día de la madre, secretaria, padre, enfermera, etc., recordándoles la importancia que tienen dentro de la organización.	Brindar un ambiente agradable a los colaboradores, haciendo que se sientan parte importante del centro de atención médica.	Jefes de área y relaciones públicas	12 meses	100%	Tarjetas de felicitación: Q.500.00	Q 500.00
Cantidad en letras: Dos mil trescientos quetzales exactos.							Q 2,300.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

Ejemplos de tarjetas de felicitación

Figura 17
Modelo de tarjeta de felicitaciones por buen desempeño
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



¡ FELICITACIONES !

POR SER UN EMPLEADO EXCEPCIONAL:

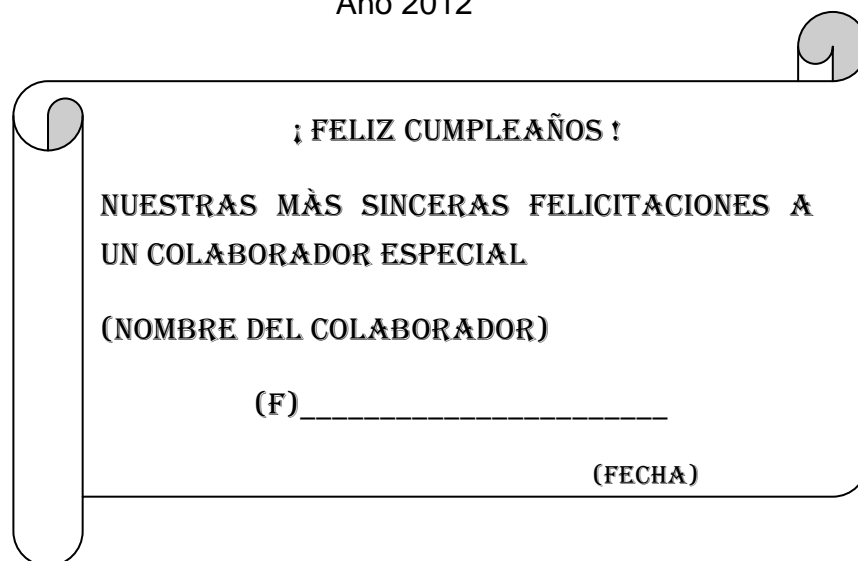
(NOMBRE DEL COLABORADOR)

(F) _____

JEFE

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

Figura 18
Modelo de tarjeta por cumpleaños
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



¡ FELIZ CUMPLEAÑOS !

NUESTRAS MÁS SINCERAS FELICITACIONES A
UN COLABORADOR ESPECIAL

(NOMBRE DEL COLABORADOR)

(F) _____

(FECHA)

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

Figura 19
Modelo 2 de tarjeta de felicitaciones
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad.
Año 2012

¡ FELICITACIONES EN TU DÍA ¡
(DÍA QUE SE CELEBRA)
TENEMOS PRESENTE LA IMPORTANCIA DE TU LABOR PARA BRINDAR UN BUEN SERVICIO...:
(NOMBRE DEL COLABADOR)
f. _____
Jefe (FECHA)

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

El texto puede cambiarse en las tarjetas, entre los que también se propone lo siguiente:

“excelencia al desempeño”, “trabajador distinguido”, “gracias”, “buen trabajo”, “muy bien”, “bravo”, “estupendo”.

➤ Evaluación y seguimiento

Después de tres meses de implementada la propuesta, cada jefe de área debe realizar un informe para los directivos, sobre los resultados obtenidos con la implementación del programa, incluyendo beneficios y situaciones desfavorables en las cuales sea necesario mejorar.

e. Recursos

➤ Humanos:

Facilitador
Directivos
Jefes de área
Relaciones públicas
Colaboradores

➤ Institucionales:

Entidad objeto de estudio
INTECAP

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina
Escritorios y sillas
Cartelera

➤ Financieros

3.4.2.4

**Estrategia 1: Incrementar el compromiso organizacional
Programa 4: Condiciones laborales**

Las condiciones laborales que se les proporcionan a los colaboradores, deben ser las adecuadas, brindando el espacio y la iluminación correcta, así como la ventilación necesaria, por lo cual es necesario realizar mejoras en este aspecto, tanto por la salud física como psicológica de los colaboradores. Esto hará que los colaboradores sientan que la entidad se preocupa por ellos como personas que merecen un lugar y un trato adecuado para realizar su trabajo diario.

a. Objetivos

- Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores en un 75% en cuanto a las condiciones laborales.

- Proporcionar condiciones de trabajo aceptables para el 80% de los colaboradores en un corto plazo.

- Realizar revisiones periódicas al 100% de las instalaciones para determinar el buen estado de las mismas en un mediano plazo.

b. Programa dirigido a: Todos los colaboradores

A continuación se presenta la propuesta para proporcionar las condiciones laborales adecuadas a los colaboradores, lo cual se trata de hacer con el menor costo posible, contando con el apoyo de la sección de mantenimiento para la revisión de las instalaciones y reparaciones necesarias, otorgando así, mantenimiento preventivo que permitirá mantener las instalaciones en buen estado. Así también, se sugiere la aplicación de un control sobre la existencia de los insumos necesarios para la realización de las labores diariamente, lo cual permitirá contar con los insumos disponibles en bodega y proporcionarlos en el momento en que sean solicitados por los colaboradores, con este fin se diseñó un formato sencillo, el cual cada jefe debe llenar al inicio de cada cuatrimestre para programar las compras y determinar la cantidad de insumos necesarios mensualmente, este formulario debe trasladarse a la administración, quien debe consolidarlo y trasladarlo a la dirección administrativa financiera para su análisis y realizar las compras necesarias.

Figura 20
 Formulario para control de insumos
 Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
 Año 2012

CONTROL DE INSUMOS					
FECHA: _____					
PROGRAMACIÓN PARA EL _____ CUATRIMESTRE AÑO 2013.					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD CUATRIMESTRE	PROMEDIO DE CONSUMO MENSUAL	EXISTENCIA	CANTIDAD SOLICITADA
Responsable: _____					
Firma y Sello: _____					

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

Cuadro 6
Plan de acción para el programa de “Condiciones laborales”
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"		DEPTO: Todos		SECCIÓN: Todas			
NOMBRE DEL PLAN: Condiciones laborales							
AREA: Todas							
Objetivo del estratégico: Proporcionar apoyo para alcanzar los objetivos establecidos y mejorar las condiciones laborales en un mediano plazo, con el cumplimiento del 100% de las acciones del presente plan.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto
1	Ubicar el mobiliario y equipo que utilizan los colaboradores dentro de las oficinas de manera que pueda maximizarse el espacio existente.	Distribución adecuada del mobiliario en cada oficinas para optimizar el espacio.	Jefes de área.	1 mes	100%	Horas hombre: Q.8,000.00	Q 8,000.00
2	Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a las instalaciones, mobiliario y equipo para atender las dificultades que puedan darse.	Dar mantenimiento preventivo a las instalaciones, mobiliario y equipo.	Jefe de mantenimiento y servicios varios	12 meses	100%	Materiales necesarios para realizar reparaciones: Q.100,000.00	Q 100,000.00
3	Reubicar y dar mantenimiento a los aparatos de aire acondicionado con los que cuenta la unidad, para cubrir el mayor número de oficinas y/o clínicas.	Contar con áreas ventiladas y temperatura adecuada	Jefe de mantenimiento y directivos	1 mes	80%	Reubicación de equipo de aire acondicionado: Q.4,600.00	Q 4,600.00
4	Llevar el control de los insumos que se requieren para el funcionamiento de su área y notificarlo a la administración para coordinar las compras necesarias y estar abastecidos en bodega.	Garantizar los suministros necesarios para el desarrollo de las funciones	Directivos y jefes de área	12 meses	100%	Papejería y utilies de oficina: Q.1000	Q 1,000.00
Cantidad en letras: Ciento trece mil seiscientos quetzales.							Q 113,600.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012

Con respecto del mantenimiento preventivo, estará a cargo del área de mantenimiento y servicios varios de la entidad objeto de estudio, ya que se cuenta con el personal adecuado y necesario para el cumplimiento de dicha propuesta, además el centro de atención médica cuenta con un rubro dentro del presupuesto que asciende a cien mil quetzales, para los gastos que requieran en cuando a reparaciones y mantenimiento preventivo. El mismo, puede programarse dos veces al año, en febrero y agosto de cada año, para lo que se propone el siguiente formulario.

Figura 21
 Calendario para mantenimiento preventivo
 Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
 Año 2012

Hoja de control de Mantenimiento					
		Feb-13			
Descripción	periodicidad	1ra. Semana	2da. Semana	3er semana	4ta. Semana
Mantenimiento de servicio eléctrico	semestral				
Revisión y mantenimiento de mobiliario	semestral				
Mantenimiento servicio de cómputo	semestral				
Mantenimiento de aire acondicionado	anual				
Reparaciones necesarias:					
Semana 1:					
Semana 2:					
Semana 3:					
Semana 4:					

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

En el formulario anterior, debe ser registrado por los colaboradores del área de mantenimiento, quienes tendrán a su cargo la realización del mantenimiento preventivo. El formulario indica en la primer parte, el tipo de mantenimiento que se está realizando, para cada uno de ellos se tiene programada una semana, debiendo organizar las áreas de trabajo y la cantidad de personas a cargo, en la parte inferior debe indicar: (Semana 1:) deben describirle los hallazgos de reparaciones que deban realizarse indicando la descripción del equipo y/o mobiliario en la que sea requerida. Lo anterior con el fin de informar al jefe de mantenimiento y de llevar un registro de las reparaciones realizadas o pendientes de realizar especificando en donde será requerida. Al concluir el llenado del formulario debe ser trasladado al jefe de mantenimiento, que organizará las actividades a desarrollar.

➤ Evaluación y seguimiento

Después de implementar el programa para mejorar las condiciones laborales, cada seis meses los jefes de área deben realizar un informe indicando los beneficios y avances obtenidos y así poder identificar las áreas o aspectos que deben mejorarse para cumplir con el alcance de los objetivos.

c. Recursos

➤ Humanos:

Directivos

Jefes de área

Sección de mantenimiento y servicios varios

➤ Institucionales:

Entidad objeto de estudio

➤ Equipo y materiales

Útiles de limpieza

Materiales necesarios para reparaciones

3.4.2.5

Estrategia 3: Crear una cultura de liderazgo efectivo Programa 5: Liderazgo

Para que una entidad sea exitosa, es necesario contar con un liderazgo eficiente en un 100%, que sea capaz de influir en los colaboradores y guiarlos para que se esfuercen voluntariamente en cumplir con los objetivos y alcanzar el éxito, razón por la cual se hace la siguiente propuesta para mejorar en la unidad de estudio.

a. Objetivos

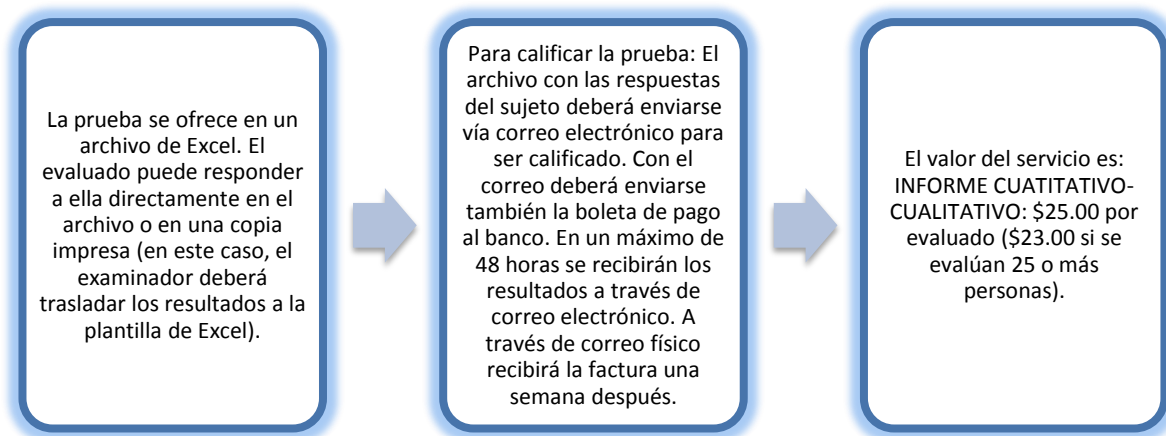
- Mejorar el porcentaje de satisfacción con respecto a liderazgo en un 70%, en un mediano plazo.
- En el mediano plazo, fortalecer y desarrollar las habilidades de liderazgo de los jefes de la entidad en estudio, que permita influir positivamente en un 75% de los colaboradores para el alcance de los objetivos.
- En el corto plazo, desarrollar líderes que promuevan el cumplimiento voluntario de los colaboradores en un 70%, generando el sentido de pertenencia e identificación con la entidad.
- En un mediano plazo, influir en el 70% de los colaboradores, a través de un liderazgo efectivo que reconozca los esfuerzos y el desempeño eficiente de los mismos.

b. Programa dirigido a: Directivos y jefes de área

- Identificar el estilo de liderazgo de cada jefe, aplicando una evaluación a cada jefe de área, para lo cual se sugiere contratar los servicios de la empresa PROFILES INTERNATIONAL, misma que se dedica a la realización de pruebas a los empleados, para que las empresas puedan tomar las mejores decisiones, en cuanto a contratación y manejo de

personal, así como brindar asesoría a las empresas que lo solicitan. La evaluación para determinar el estilo de liderazgo de los jefes, consiste en una prueba psicométrica que permite conocer el nivel y los estilos de liderazgo de las personas evaluadas. La metodología utilizada es la siguiente:

Figura 22
Metodología de aplicación de la evaluación sobre liderazgo
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Información proporcionada por la empresa consultora, Año 2,012.

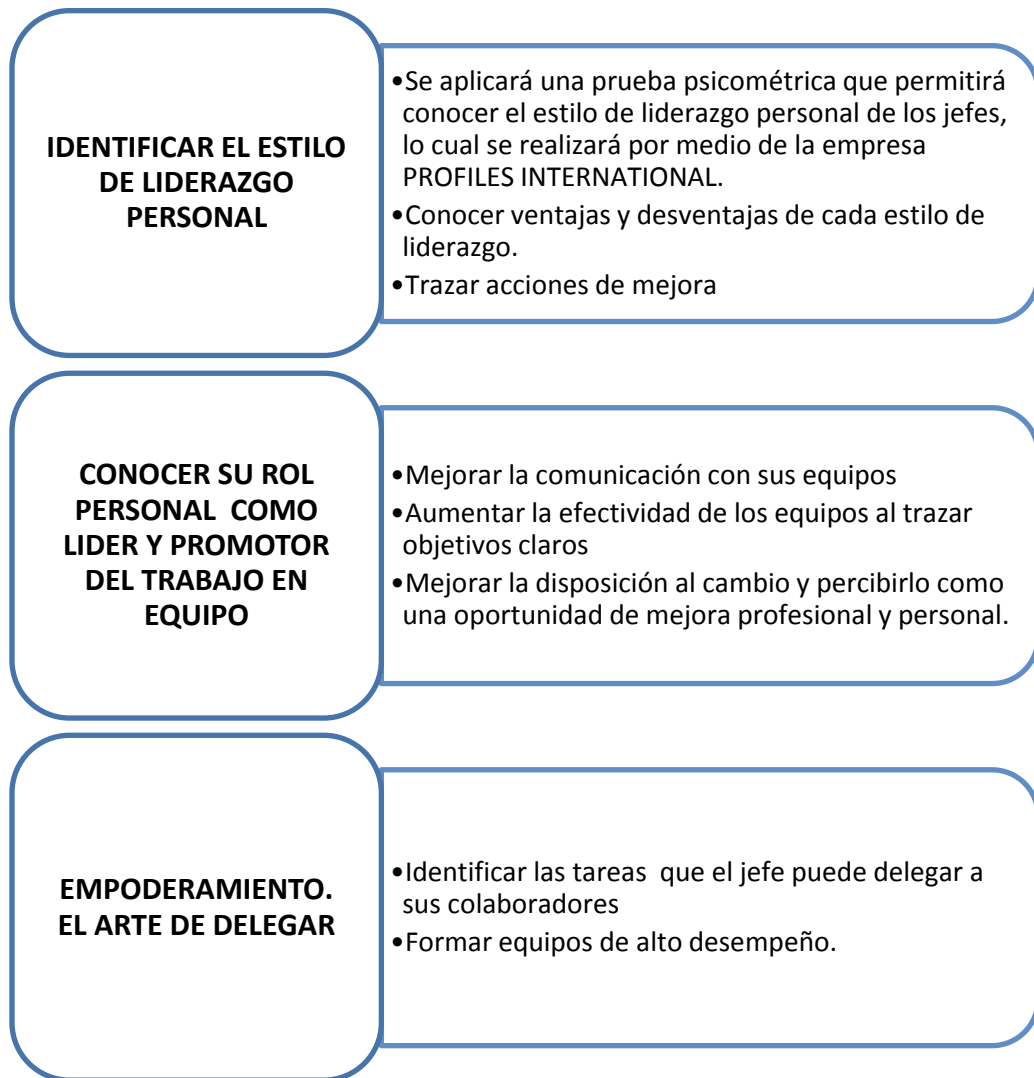
- De acuerdo a los resultados de las evaluaciones, se sugiere la capacitación de los jefes de área y directivos para el desarrollo del liderazgo como la capacidad para inspirar en el equipo entusiasmo, energía y construir un entorno de confianza y compromiso hacia el logro de objetivos organizacionales, dicha capacitación puede ser proporcionada por INTECAP, quienes ofrecen sus servicios con el curso “Competencias gerenciales: Liderazgo”, del cual se describe el contenido a continuación.

Figura 23
 Curso: competencias gerenciales
 Programa de capacitación
 Año 2012

CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del curso:	Competencias gerenciales "Liderazgo"
Duración:	05 horas
Dirigido a:	Directivos y jefes de área.
Objetivos:	Durante el desarrollo del curso, el participante adquirirá capacidades para desempeñar la gestión de sus funciones laborales en perspectiva de los intereses organizacionales, motivando a su equipo de trabajo y asumiendo la actitud de responsabilidad, de acuerdo con técnicas de liderazgo y management.
Metodología:	Se desarrollaran clases expositivas y talleres demostrativos de situaciones que requieren de liderazgo empresarial.
CONTENIDO	
1. Bases de liderazgo	
❖ Objetivos del empoderamiento con liderazgo	
❖ Importancia y tendencias del liderazgo	
❖ El liderazgo y la administración	
2. El liderazgo y el cambio	
❖ Paradigma y cambio	
❖ Resistencia al cambio	
❖ Aceptar el cambio	
❖ Liderazgo, cualidad personal	
3. El líder dentro de la organización	
❖ Funciones del líder	
❖ El líder frente a los cambios	
4. Formar al líder	
❖ Ámbitos de formación	
❖ Métodos para aprender a conducir equipos de trabajo	
❖ Hábitos del líder	
❖ Relaciones interpersonales	
5. Construyendo el liderazgo	
❖ Estilos de liderazgo	
❖ El líder y su equipo de trabajo	
❖ Hábitos y prácticas fundamentales para ejercer liderazgo	
6. Líder en acción y la integridad	
❖ Actitud del líder	
❖ El líder resolviendo problemas	
❖ Problemas y dilemas del líder	
❖ La flexibilidad y el líder	
❖ El líder como referente	

Fuente: INTECAP, Octubre 2,012.

Figura 24
Programa de liderazgo
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

➤ Evaluación y seguimiento

Transcurridos tres meses de la implementación del programa, cada jefe de área informará a los directivos del centro de atención médica, sobre los avances obtenidos con la aplicación del mismo, así como identificar los aspectos que aún necesitan mejorar para alcanzar los objetivos de la propuesta.

c. Plan de Acción

Se presenta a continuación el plan de acción que servirá de guía para el cumplimiento del programa de liderazgo propuesto, el cual inicia con la evaluación que realizará la empresa Profiles International, para determinar el estilo de liderazgo de cada jefe, asimismo, se solicitará al INTECAP una capacitación sobre el liderazgo, que orientará a los jefes de área para que desarrollen sus habilidades de liderazgo y que les permita desempeñar sus funciones de una mejor forma en el cumplimiento de los objetivos, administrando el talento humano, guiándolos y dándoles la importancia que se merecen dentro de la organización.

Cuadro 7
Plan de acción para el programa de "Liderazgo"
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"										
NOMBRE DEL PLAN: Programa de liderazgo										
AREA: Administrativa										
DEPTO: Todos										
SECCIÓN: Todas										
Objetivo del estratégico: Proporcionar las acciones necesarias para llevar a cabo la implementación del programa para mejorar el liderazgo en un 100% en el mediano plazo.										
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto			
1	Evaluar a cada jefe de área para determinar el nivel y estilo de liderazgo.	Determinar el estilo de liderazgo de cada uno de los jefes de área.	Directivos, Profesionales Internacionales	1 mes	100%	Evaluación psicométrica: Q. 5,000.00	Q. 5,000.00			
2	Capacitar a los directivos y jefes de área, sobre liderazgo efectivo. (duración: 5 horas)	Concientizar a los directivos y jefes sobre la importancia de desempeñar un liderazgo efectivo.	INTECAP	1 mes	100%	Capacitación: Q. 1,800.00. Equipo audiovisual: Q. 600.00	Q. 2,400.00			
3	Promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la resolución de problemas de la entidad, a través del programa de participación que se detalla en la presente propuesta.	Elevar el porcentaje de participación a través de un liderazgo participativo.	Directivos y jefes de área	12 meses	75%	contemplado en el programa de participación.	contemplado en el programa de participación.			
4	Realizar reconocimientos no económicos, los cual se describe en el programa de reconocimiento a los colaboradores en la presente propuesta	Adquirir un liderazgo dirigido al reconocimiento y valoración de los esfuerzos laborales	Jefes de área y relaciones públicas	12 meses	70%	contemplado en el programa de reconocimiento.	contemplado en el programa de reconocimiento			
5	Brindar un trato imparcial a los colaboradores.	Proporcionar un trato adecuado, respetuoso para todos los colaboradores por igual, sin diferencias o preferencias que puedan afectar su satisfacción.	Directivos y jefes de área.	12 meses	100%	Paperería y útiles de oficina: Q. 100.00	Q. 100.00			
Cantidad en letras: Siete mil quinientos quetzales exactos.							Q.	7,500.00		

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

d. Recursos

➤ Humanos:

Facilitador

Directivos

Jefes de área

Colaboradores

➤ Institucionales:

Entidad objeto de estudio

PROFILES INTERNATIONAL

INTECAP

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina

Escritorios y sillas

Equipo audiovisual

3.4.2.6

**Estrategia 1: Incrementar el compromiso organizacional
Programa 6: Comunicación**

La entidad en estudio debe aplicar un programa para mejorar la comunicación a nivel de todas las jerarquías, puesto que la comunicación es un factor relevante dentro de la organización, por medio de ella se transmite la información necesaria para alcanzar el éxito organizacional, además, mantener a los colaboradores informados permite que se sientan importantes y que son tomados en cuenta dentro de la organización. Con el fin de mejorar este factor, se hace la propuesta del siguiente plan de acción.

a. Objetivos

- Mejorar el nivel de satisfacción en el factor comunicación en un 75% en el periodo de un año.

- Adoptar un ambiente 75% de confianza en todos los niveles jerárquicos, en un mediano plazo.

- Promover la divulgación del 100% de la información importante en forma oportuna en un corto plazo.

b. Programa dirigido a: Todos los colaboradores

Dar capacitación a los jefes de área y colaboradores, en cuanto a la importancia de practicar una comunicación adecuada dentro de la organización, explicar la manera en que los dirigentes son responsables de organizar la información y transmitirla a los colaboradores, así como también los colaboradores son responsables de tener buena comunicación con los pacientes, saber escucharlos y proporcionarles la información necesaria con un vocabulario que puedan entender con facilidad, evitando obstáculos que interrumpan la comprensión entre emisor y receptor.

Figura 25
 Curso: La responsabilidad de la comunicación
 Programa de capacitación
 Año 2012

CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del curso:	“La responsabilidad de la comunicación”
Duración:	05 horas
Dirigido a:	Todos los colaboradores
Objetivos:	Durante el desarrollo del curso, se propiciará actitudes que favorezcan una comunicación responsable, de acuerdo con teoría y estrategias relacionadas.
Metodología:	Se desarrollaran clases expositivas y talleres prácticos para lograr una comunicación responsable.
CONTENIDO	
1. Fundamentos de la importancia de la imagen de la empresa	
❖ Objetivos y funciones de un departamento de comunicación	
❖ El rol del responsable de comunicación	
2. Acciones de comunicación interna de la empresa.	
❖ Comunicación horizontal y vertical	
❖ Soportes de comunicación interna	
❖ Características relevantes de un proyecto de comunicación interna	
❖ Los útiles: reuniones, jornadas, acciones de formación, entrevista, tabloneros, intranets, buzones, planes de acción, revista de empresa, etc.	
3. Acciones de comunicación externa de la empresa	
❖ Particularidades del mercado	
❖ Los recursos de la comunicación externa: las relaciones con los medios, patrocinio, la WEB	
4. El plan de comunicación	
❖ Control y evaluación del desarrollo de un plan de comunicación	
❖ Cómo presentar un plan de comunicación en una organización	
❖ La evaluación del plan de comunicación. El empleo de indicadores	
5. Aspectos que mejoran la comunicación	
❖ Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es	
❖ Discutir los temas de uno en uno	
❖ No ir acumulando emociones negativas sin comunicarlas	
❖ No hablar del pasado	
❖ Ser específico	
❖ Evitar las generalizaciones	
❖ Ser breve	
❖ Cuidar la comunicación no verbal	
❖ Elegir el lugar y el momento adecuado	

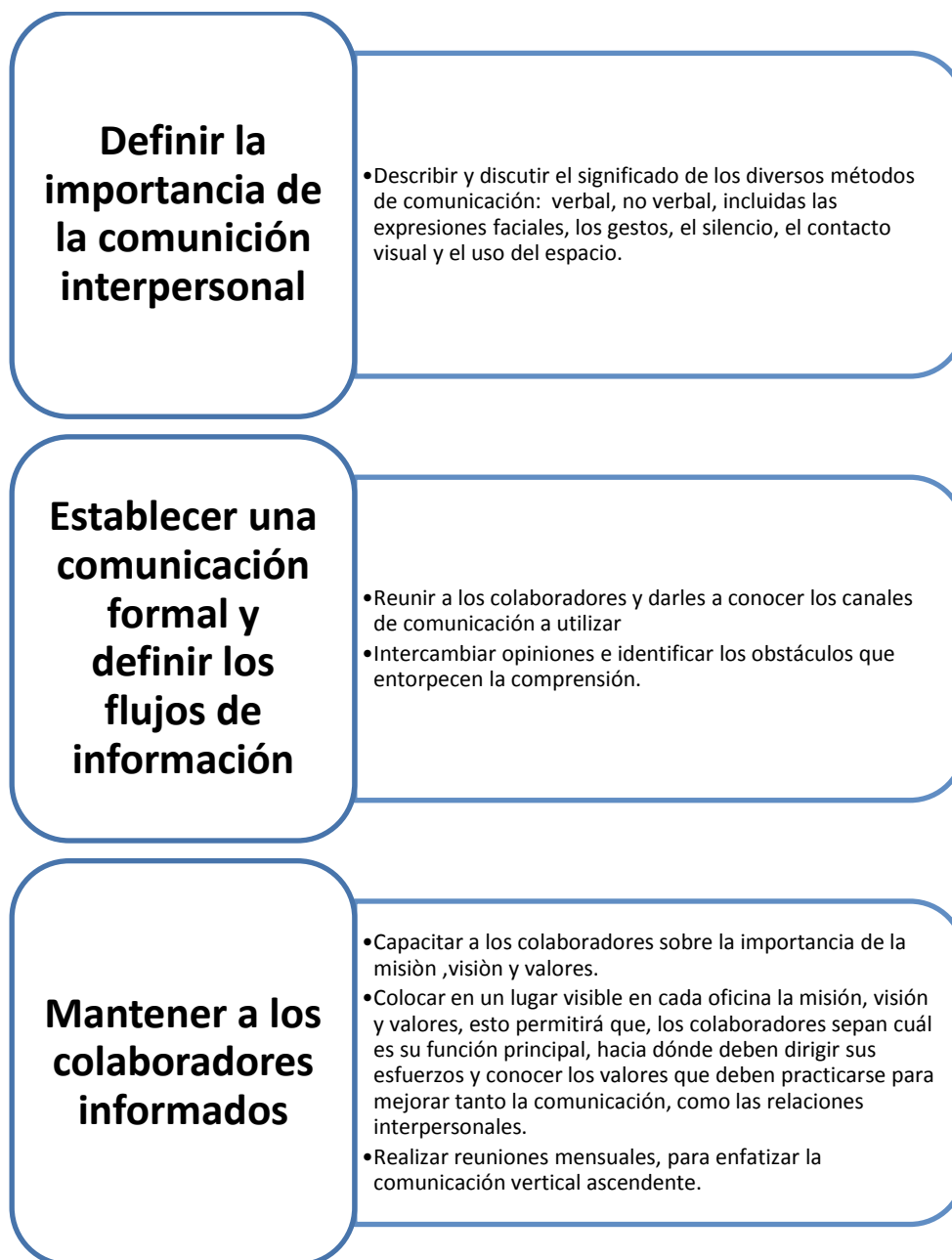
Fuente: INTECAP, Octubre 2,012.

Figura 26
 Curso: Conociendo mi empresa
 Programa de capacitación
 Año 2012

CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del curso:	"Conociendo mi empresa"
Duración:	05 horas
Dirigido a:	Jefes de área y colaboradores
Objetivos:	Durante el desarrollo del curso, se propiciará actitudes que favorezcan la comprensión y conocimiento sobre la misión, visión y valores
Metodología:	Se desarrollaran clases expositivas y talleres prácticos para mejorar la comprensión e identificación de los colaboradores con la organización.
CONTENIDO	
1. Nuestra empresa	
	❖ Quienes somos?
	❖ Nuestra historia
2. Definición de misión	
	❖ Nuestra misión
3. Definición de visión	
	❖ Nuestra visión
4. Definición de valores	
	❖ Listar y explicar los valores que deben observarse dentro de las instalaciones

Fuente: INTECAP. Octubre 2,012.

Figura 27
Programa de Comunicación
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

➤ Evaluación y seguimiento

Tres meses después de iniciar con el programa de comunicación, los jefes de área deben realizar un informe, dirigido a los directivos, indicando los avances que han tenido con respecto a este factor, así como identificar los aspectos que necesitan mejorar para poder cumplir con los objetivos.

a. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción que guiará las acciones necesarias para alcanzar los objetivos del programa de comunicación, en el que se incluye una capacitación a todos los colaboradores orientándoles sobre la importancia de desarrollar una comunicación responsable y efectiva que fomente la integración y el trabajo en equipo, y la importancia de la misión, visión y valores en una organización. Se sugiere la realización de reuniones periódicas para compartir información necesaria y la realización de una capacitación para dar a conocer ampliamente, la misión, visión, objetivos y valores del centro de atención, herramientas que los colaboradores deben conocer para mejorar su comunicación, teniendo conocimiento de su función principal, hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos y sobre todo, conocer los valores que deben ser parte de la vida diaria para mejorar tanto a nivel laboral como personal. También se sugiere la utilización de la cartelera ubicada en la entrada de las instalaciones para la publicación de información importante y que pueda compartirse con los colaboradores y de esta forma mantenerlos informados.

Cuadro 8
Plan de acción para el programa de "Comunicación"
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"		DEPTO: Todos		SECCIÓN: Todas			
NOMBRE DEL PLAN: Programa de comunicación							
AREA: Todas							
Objetivo del estratégico: Brindar apoyo en el alcance de los objetivos del programa de comunicación, en un mediano plazo, a través del cumplimiento del 100% de la acciones establecidas en el presente plan.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto
1	Capacitar a los directivos, jefes de área y subordinados, sobre el tema de comunicación, técnicas y habilidades tanto para el cliente interno como para el cliente externo. Duración: 05 horas	Concientizar a colaboradores sobre la importancia de practicar una comunicación efectiva dentro de la organización en todos los niveles jerárquicos	INTECAP	1 mes	100%	Capacitación: Q.9,000.00. Equipo audiovisual: Q.600.00	Q 9,600.00
2	Realizar reuniones mensuales en cada área de trabajo, en las que el jefe comparta con los colaboradores y les de la confianza para expresar sus ideas, inquietudes y sugerencias en temas que sea posible y necesario compartir con ellos.	Mejorar el ambiente laboral y el nivel de comunicación entre jefes y subordinados	Directivos y jefes de área	12 meses	75%	Papelaría y útiles de oficina: Q.500.00	Q 500.00
3	Divulgar la información importante en forma oportuna a los colaboradores, por medio de circulares o avisos en la cartelera, así como reuniones, lo cual puede apoyarse con la sección de relaciones públicas.	Mantener a los colaboradores informados.	Directivos, jefes de área y relaciones públicas	12 meses	100%	Papelaría y útiles de oficina: Q.500.00	Q 500.00
4	Capacitar a todos los colaboradores la misión, visión, objetivos, metas y valores de la organización y su importancia.	Contar con colaboradores que sean conocedores de su lugar de trabajo, comprendiendo la misión, visión y objetivos.	INTECAP	1 mes	100%	Capacitación: Q.9,000.00. Equipo audiovisual: Q.600.00	Q 9,600.00
Cantidad en letras: Veinte mil doscientos quetzales exactos.							Q 20,200.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2.012.

Para mejorar la comunicación entre los jefes y los colaboradores pueden aplicarse las siguientes actividades dirigidas a los jefes de cada área:

- a)
 - Propóngase tratar a aquellos empleados con quienes tiene menos interacción.
- b)
 - Cuando asigne un proyecto nuevo a una persona, programe un momento específico para revisar su progreso.
- c)
 - Charle con sus empleados de vez en cuando.
- d)
 - Incítelos a comunicar sus sugerencias.
 - Motívelos a presentar cualquier idea, por pequeña que sea. A veces hay que atender las sugerencias sencillas antes, para que los empleados comiencen a presentar otras más importantes.
- e)
 - Cuando los empleados hagan sugerencias, cerciórese de que les respondan rápidamente y que se actúe a la mayor brevedad posible.
- e)
 - Realice sesiones de 'lluvia de ideas', son un medio excelente para obtener información valiosa de los empleados y permite relacionarse más entre jefes y colaboradores.

Ilustración 2
Cartelera ubicada en la entrada principal
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



b. Recursos

➤ Humanos:

Facilitador

Directivos

Jefes de área

Colaboradores

➤ Institucionales:

Entidad objeto de estudio

Sub-gerencia de RRHH

INTECAP

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina

Escritorios y sillas

Equipo audiovisual

Cartelera

3.4.2.7

Estrategia 2: Crear una cultura de equipos de auto desempeño Programa 7: Trabajo en equipo

Dentro de una organización es conveniente y muy importante trabajar en equipo, debido a que permite reducir los esfuerzos de cada uno de los trabajadores y realizar las tareas con mayor eficacia y eficiencia, por tal motivo y tomando en cuenta que a los colaboradores de la unidad en estudio les gusta trabajar en equipo, se hace la siguiente propuesta para mejorar el nivel de satisfacción en este factor, aprovechando la voluntad y el entusiasmo que demuestran los colaboradores para formar equipos de trabajo.

a. Objetivos

- Elevar el porcentaje de satisfacción en el factor trabajo en equipo, de un 75% en un mediano plazo.
- Hacer conciencia en el 80% de los colaboradores sobre la importancia de trabajar en equipo, en un corto plazo.
- Desarrollar las habilidades del 80% de los colaboradores para trabajar en equipo en un mediano plazo.
- Lograr que el 90% de los jefes promuevan el trabajo en equipo, en un mediano plazo.

b. Programa dirigido a: Todos los colaboradores

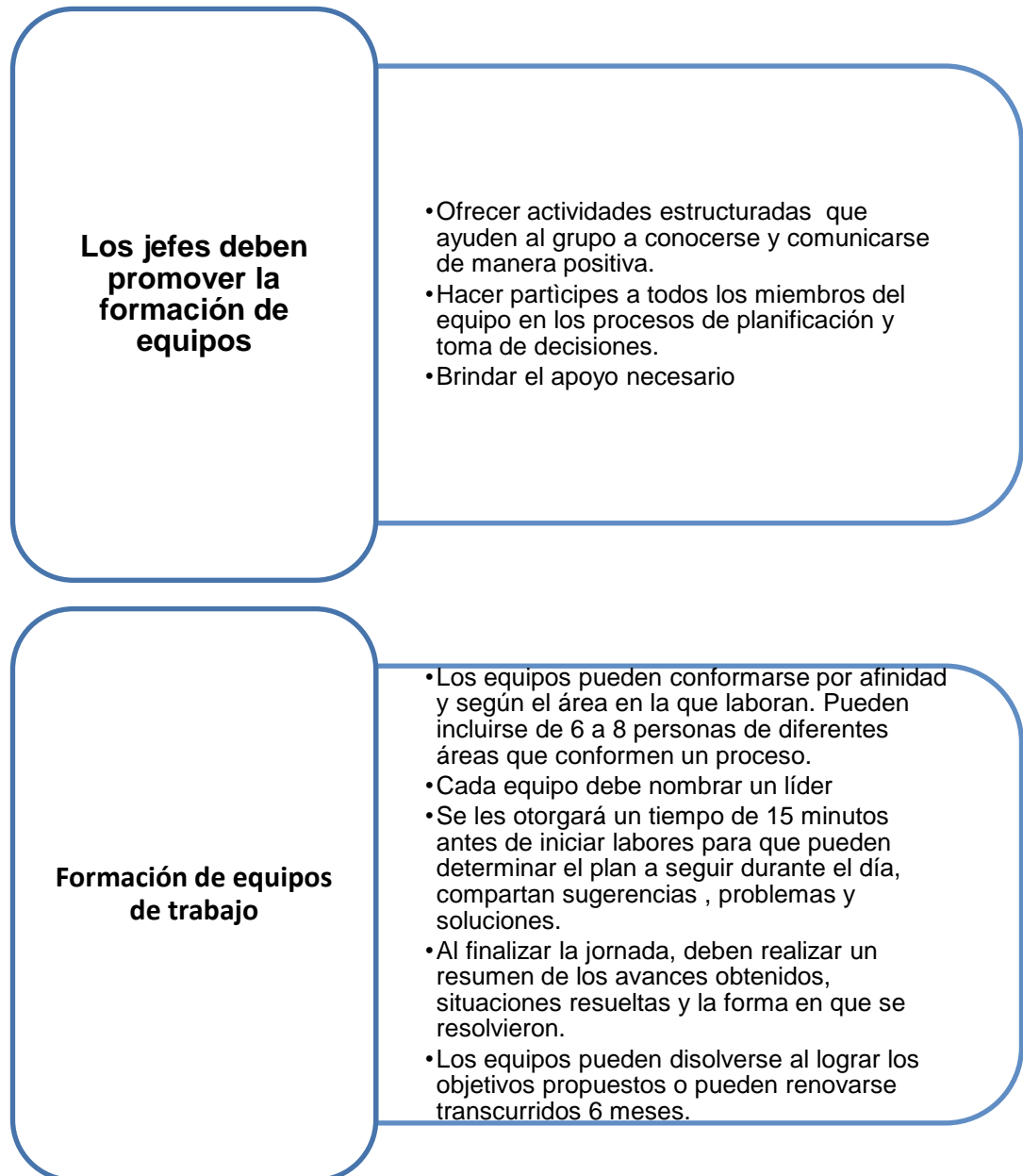
Debe brindarse una capacitación a los jefes de área y colaboradores para que puedan determinar la importancia y las ventajas de trabajar en equipo hacia los mismos objetivos y que comprendan que cuando las personas trabajan en consonancia pueden lograr mucho más que trabajando por sí solas.

Figura 28
 Curso: Integración de equipos de trabajo
 Programa de Capacitación
 Año 2012

CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del curso:	“Integración de equipos de trabajo”
Duración:	05 horas
Dirigido a:	Jefes de área.
Objetivos:	Durante el desarrollo del curso, el participante desarrollará habilidades para integrar equipos de trabajo, de acuerdo con teoría relacionada y procedimientos establecidos.
Metodología:	Clases expositivas y talleres prácticos para la formación de equipos de trabajo.
CONTENIDO	
1. Concepto de equipo	
	❖ Integración de equipos en las organizaciones
	❖ Equipos de alto desempeño
2. Tipos de equipos	
	❖ Formales e informales
	❖ De mando y de tarea
	❖ Equipos autodirigidos
	❖ Equipos interfuncionales
3. Características de los equipos efectivos	
	❖ Relaciones interpersonales
	❖ Intercambio de bienes y valores
	❖ Interacciones de bienes materiales y abstracto
	❖ Resultado
4. Sinergia de los equipos de trabajo	
	❖ Innovación
	❖ Creatividad
	❖ Planificación e interrelación de actividades
5. Acciones para establecer un equipo de trabajo	
	❖ Ejercer liderazgo
	❖ Definición del número de gente requerido y sus tareas
	❖ Establecimiento de sistemas
	❖ Formalizar los canales de comunicación
	❖ Asegurar interacciones efectivas

Fuente: INTECAP. Octubre 2,012.

Figura 29
Programa de trabajo en equipo
Entidad que presta servicios médicos a personal de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

➤ Evaluación y seguimiento

Debe realizarse un seguimiento a los equipos de trabajo formados, para verificar su funcionamiento y cumplimiento de objetivos, para lo cual se incluye el “formato para evaluar el cumplimiento de los equipos” que permitirá evaluar el éxito de los equipos, este cuadro presenta una serie de criterios que deben calificarse a cada miembro del equipo con respecto de su desempeño. Debe anotarse el número del equipo y el nombre del colaborador calificado, en la columna (a) se especifican varios criterios a los cuales debe marcarseles con una “X” en las columnas (b), (c) y (d) de acuerdo al desempeño.

El jefe de área debe observar el trabajo que realizan los equipos formados, y medir el cumplimiento de las metas establecidas y tareas cumplidas. Debe entregar un informe semestralmente a los directivos de la organización determinando la eficacia de los equipos y los aspectos que deben mejorarse.

Figura 30
Formato para evaluar el cumplimiento de los equipos
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad.
Año 2012

Equipo No. _____

Nombre del colaborador _____

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Criterios	Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca
Asiste puntualmente a las reuniones programadas				
Cumple a tiempo con su parte del trabajo en los plazos estipulados.				
Realiza su trabajo con un nivel óptimo de calidad				
Propone ideas para el desarrollo del trabajo				
No impone sus ideas sobre los demás miembros del equipo				
Cumple los acuerdos y normas grupales				
Es colaborador y apoya en lo que se le solicita				
Demuestra entusiasmo al realizar sus tareas				
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

Por medio de este formulario, se pretende monitorear el desempeño de los colaboradores dentro de los grupos de trabajo, ya que se evaluará a cada uno de ellos, brindando la oportunidad de mejorar en los aspectos en que sea necesario.

c. Plan de acción

Se presenta a continuación un plan de acción que guiará las actividades a realizar para cumplir con los objetivos del programa de trabajo en equipo. Iniciando con la capacitación que debe brindarse a los jefes y colaboradores, sobre el trabajo en equipo y su importancia para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Cuadro 9
Plan de acción para el programa de “Trabajo en equipo”
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"							
NOMBRE DEL PLAN: Programa de trabajo en equipo							
AREA: Todas		DEPTO: Todos		SECCIÓN: Todas			
Objetivo del estratégico: Proporcionar apoyo para el programa de trabajo en equipo, para alcanzar los objetivos de la presente propuesta en un mediano plazo, por medio del cumplimiento del 100% de las acciones presentadas en el plan.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto
1	Impartir capacitación a los colaboradores sobre “trabajo en equipo” (Duración: 5 horas).	Contar con personal capacitado para trabajar en equipo.	INTECAP	1 mes	80%	Capacitación: Q.9,000.00. Equipo audiovisual: Q.900.00, Refrigerio: Q.3,000.00	Q 9,900.00
2	Impulsar a los colaboradores a formar equipos de trabajo, delegando responsabilidad en diferentes actividades.	Lograr que los jefes promuevan el trabajo en equipo.	Jefes de área	12 meses	90%	Papelaría y útiles de oficina: Q.500.00	Q 500.00
3	Organizar equipos de trabajo y asignarles metas que deberán alcanzar en un tiempo establecido, para que juntos se dirijan al cumplimiento de las mismas.	Establecer metas dentro de los equipos de trabajo.	Jefes de área	12 meses	100%	Papelaría y útiles de oficina: Q.500.00	Q 500.00
Cantidad en letras: Diez mil novecientos quetzales exactos.							Q 10,900.00

.Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

d. Recursos

➤ Humanos

Facilitador

Directivos

Jefes de área

Colaboradores

➤ Institucionales

Entidad objeto de estudio

Sub-gerencia de RRHH

INTECAP

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina

Escritorios y sillas

Equipo audiovisual

3.4.2.8

**Estrategia 2: Crear una cultura de equipos de auto desempeño
Programa 8: Relaciones interpersonales**

Toda organización debe procurar que sus colaboradores desarrollen relaciones interpersonales adecuadas y que provean bienestar entre ellos, para que procuren siempre apoyarse en el trabajo en equipo y puedan alcanzar los objetivos institucionales sin colocar barreras entre ellos mismos. Por tal motivo, se propone un programa para mejorar las relaciones interpersonales de sus colaboradores que permitirá obtener un ambiente laboral adecuado.

a. Objetivos

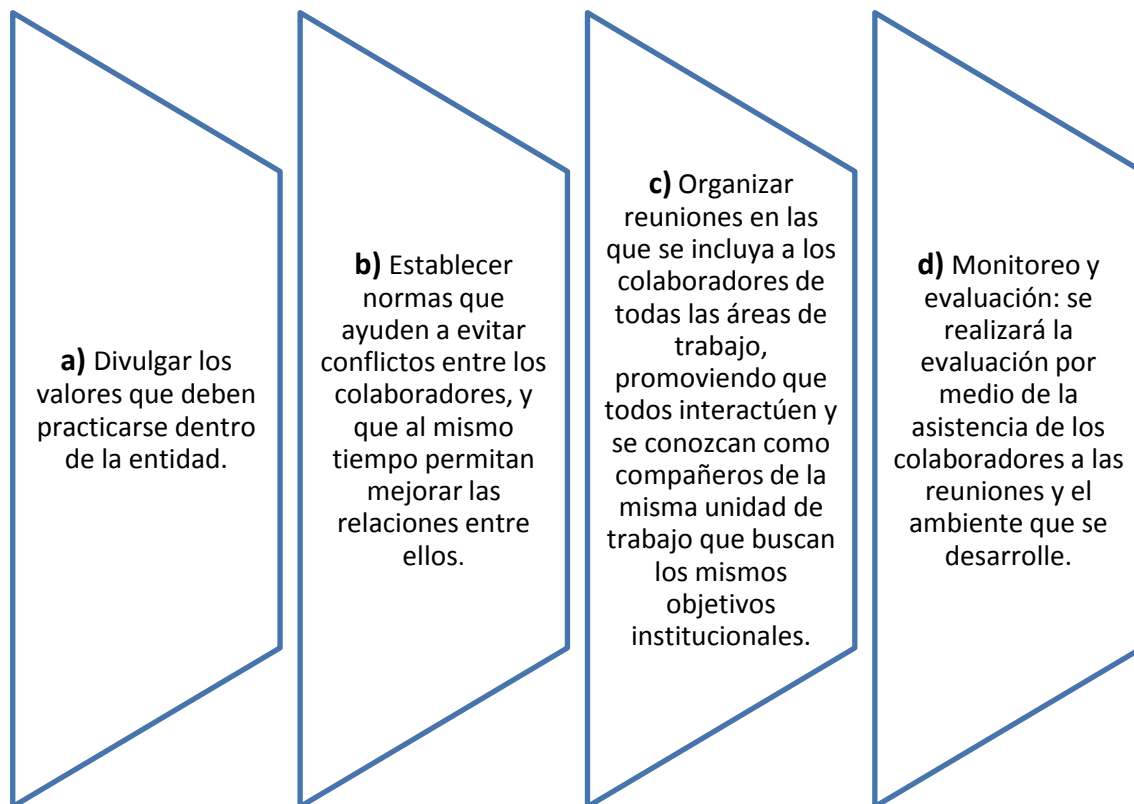
- Mejorar el porcentaje de satisfacción en este factor, en un 75% en un mediano plazo.
- Capacitar al 100% de los colaboradores sobre las relaciones interpersonales y su importancia en un corto plazo.
- Mejorar las relaciones interpersonales en un 75%, en un mediano plazo.
- Evitar el 80% de los conflictos entre los colaboradores, en un mediano plazo.

b. Programa dirigido a: Todos los colaboradores

Debe realizarse una capacitación a los jefes de área y colaboradores, sobre el tema “Relaciones interpersonales”, su importancia y formas de mejorarlas. También se recomienda la divulgación y aplicación de “valores” que permitirán mejorar las relaciones interpersonales, sino también incrementar la ética entre los colaboradores, algunos de los valores son los siguientes:

- ✓ Igualdad
- ✓ Honradez
- ✓ Libertad
- ✓ Diálogo
- ✓ Respeto
- ✓ Solidaridad

Figura 31
Programa para mejorar las relaciones interpersonales
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012



Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

➤ Evaluación y seguimiento

Los jefes de área deben rendir un informe semestral sobre los avances obtenidos en las relaciones interpersonales de los colaboradores en su área de trabajo, ejemplo: indicando la reducción de conflictos, roces entre compañeros e incremento de colaboración entre ellos mismos.

c. Plan de acción

Se presenta a continuación el plan de acción que contiene las actividades a realizar para implementar el programa para mejorar las relaciones interpersonales; iniciando con una capacitación para todos los colaboradores, para que puedan ver su importancia y que promuevan la mejora de las relaciones interpersonales a través de reuniones con los colaboradores y práctica de valores.

Cuadro 10
Plan de acción para el programa de “Relaciones interpersonales”
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

NOMBRE DEL PLAN: Programa de relaciones interpersonales							
AREA: Todas		DEPTO: Todos		SECCIÓN: Todas			
Objetivo del estratégico: Brindar apoyo en el programa para mejorar las relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos planteados, por medio de la aplicación del 100% de las actividades propuestas en el presente plan.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Presupuesto	
1	Proporcionar capacitación a los colaboradores sobre la importancia de las relaciones interpersonales dentro de la organización. (Duración: 5 horas)	Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores.	INTECAP	1 mes	75%	Capacitación: Q.9,000.00. Equipo audiovisual: Q.900.00, Refrigerio: Q.3,000.00	Q 12,900.00
2	Realizar festejos en fechas importantes como: día de la secretaria, día de la madre, del padre	Reunir a los colaboradores con la finalidad de compartir, y aunq no sean de la misma área.	Directivos, facilitador y relaciones públicas	12 meses	100%	Contemplado en el programa de reconocimiento.	Contemplado en el programa de reconocimiento
3	Inspirar confianza en sus subordinados y al mismo tiempo ganaran su respeto, logrando de esta forma mejorar la relación con los colaboradores.	Mejorar la relación con los colaboradores brindando confianza y respeto en ellos.	Jefes de área	12 meses	75%	Papelería y útiles de oficina: Q.500.00	Q 500.00
Cantidad en letras: Trece mil cuatrocientos quetzales exactos.						Q 13,400.00	

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2012

d. Recursos

➤ Humanos:

Facilitador

Directivos

Jefes de área

➤ Institucionales:

Entidad objeto de estudio

INTECAP

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina

Escritorios y sillas

Equipo audiovisual

3.4.2.9

**Estrategia 1: Incrementar el compromiso organizacional
Programa 9: Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional, se refiere al nivel de identificación y de responsabilidad que sienten los colaboradores hacia la entidad en la cual trabajan y hacia su puesto de trabajo. Según las encuestas realizadas, los colaboradores demuestran interés en el desarrollo de la organización y creen que pueden lograrlo por medio del cumplimiento eficiente de sus funciones, por lo cual, se propone que la entidad en estudio implemente la presente propuesta para mejorar el nivel de satisfacción laboral y por ende el compromiso organizacional, de manera que los colaboradores se sientan parte de la organización y comprometidos con la misma. Para lo cual se presenta un plan de acción para guiar las acciones a realizar.

a. Objetivos

- Mejorar el nivel de compromiso organizacional en un 80%, en un mediano plazo.

- Elevar en un 80% el nivel de identificación y de agrado con la entidad en estudio, en un mediano plazo.

- Desarrollar un compromiso organizacional en el 80% de los colaboradores en el mediano plazo.

b. Programa dirigido a: Todos los colaboradores

Para mejorar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de la organización, es necesaria la implementación de los ocho programas anteriores, ya que por medio de la mejora alcanzada con ellos, se incrementará la satisfacción laboral, por ende el sentido de pertenencia de los colaboradores y la forma que se sienten comprometidos para colaborar con su desarrollo y éxito.

Figura 32
 Curso: Clima y compromiso organizacional
 Programa de Capacitación
 Año 2012

CONTENIDO DEL CURSO	
Nombre del curso:	“Clima y compromiso organizacional”
Duración:	05 horas
Dirigido a:	Colaboradores
Objetivos:	Durante el desarrollo del curso, se propiciarán los conocimientos sobre la manera en que el Clima y el compromiso tienen impacto directo en las expectativas del colaborador, cada Directivo y la Organización.
Metodología:	Clases expositivas y talleres prácticos para mejorar el compromiso organizacional.
CONTENIDO	
1. Que es el clima organizacional	
	❖ Características del clima organizacional
	❖ Funciones del clima organizacional
2. Compromiso organizacional	
	❖ Compromiso afectivo
	❖ Compromiso de continuidad
	❖ Compromiso normativo
3. La gestión del compromiso en la empresa	
	❖ Estrategias de intervención, implantación de buenas prácticas en la Gestión del compromiso.

Fuente: INTECAP. Octubre 2,012.

➤ Evaluación y seguimiento

La evaluación del presente programa debe realizarse seis meses después de implementada la propuesta, cada jefe debe evaluar los avances en su área de trabajo, realizando reuniones para identificar los avances por medio de metas cumplidas e intercambiar sugerencias de los colaboradores. Después, los jefes de área deben reunirse con los directivos y determinar la efectividad de la propuesta y los avances obtenidos durante la implementación de la misma.

c. Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para el programa de “compromiso organizacional”, el cual permitirá mejorar la satisfacción laboral y elevar el nivel en que los colaboradores se sienten comprometidos con su trabajo e identificados con la entidad para la cual trabajan, en el que se incluye la capacitación de los directivos y jefes sobre “Cómo elevar el compromiso organizacional”.

Cuadro 11
Plan de acción para el programa de “Compromiso organizacional”
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

EMPRESA: "ENTIDAD QUE PRESTA SERVICIOS MÉDICOS A PERSONAS DE LA TERCERA EDAD"		DEPTO: Todos		SECCIÓN: Todas			
NOMBRE DEL PLAN: Programa de compromiso organizacional							
AREA: Todas							
Objetivo del estratégico: Proporcionar apoyo en la implementación del programa de “compromiso organizacional” para alcanzar los objetivos establecidos por el mismo, por medio del cumplimiento del 100% de las acciones establecidas en el presente plan en un mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo	Indicador de medición	Costos	Presupuesto
1	Capacitar a Directivos y jefes sobre la importancia de que exista compromiso organizacional en cada uno de los colaboradores y la forma en que pueden elevar el nivel del mismo. (Duración: 5 horas)	Concientizar a los jefes sobre la importancia de desarrollar un compromiso organizacional y de sentirse identificados con la organización.	INTECAP	1 mes	100%	Capacitación: Q.1,800.00. Equipo audiovisual: Q.900.00, Refrigerio: Q.3,000.00	Q 5,700.00
2	Aplicar los programas expuestos anteriormente en la presente propuesta para mejorar en los factores evaluados para que el personal se sienta satisfecho y comprometido con la organización.	Elevar el nivel de compromiso de los colaboradores	Directivos, equipo de facilitadores	12 meses	80%	Contemplado en la aplicación de la presente propuesta.	Contemplado en la aplicación de la presente propuesta.
Cantidad en letras: Cinco mil mil setecientos quetzales exactos.						Q 5,700.00	
Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.							

d. Recursos

➤ Humanos:

Facilitador

Directivos

Jefes de área

Colaboradores subordinados

➤ Institucionales:

Entidad objeto de estudio

INTECAP

➤ Equipo y materiales

Útiles de oficina

Escritorios y sillas

Equipo audiovisual

3.4.3 Evaluación y Monitoreo

La evaluación de la propuesta debe realizarse transcurrido un año de la implementación de la misma, se realizará la medición del índice de satisfacción laboral, por medio de la boleta utilizada para la realización de la investigación de campo, lo cual permitirá determinar si se mejoró el porcentaje de satisfacción y a la vez permitirá determinar si deben formularse nuevas estrategias y mejorar los programas aplicados de acuerdo a las necesidades actuales de los colaboradores.

3.4.4 Seguimiento de implementación de la propuesta

Durante la implementación de la propuesta, debe monitorearse el avance de la misma, lo que permitirá llevar un control de cada programa aplicado y el tiempo

transcurrido para su implementación para realizar la evaluación correspondiente, para lo que se propone el siguiente formulario:

Figura 33
Formulario para control de implementación de propuesta
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

CUADRO PARA CONTROL DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA				
No.	DESCRIPCIÓN	Realizado		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Presentación y aceptación de propuesta			
2	Programa de participación de los colaboradores			
3	Programa de reconocimiento			
4	Programa para mejorar las condiciones laborales			
5	Programa de liderazgo			
6	Programa de comunicación			
7	Programa de capacitación y desarrollo			
8	Programa de trabajo en equipo			
9	Programa de relaciones interpersonales			

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2012.

El formulario para el control de la implementación de la propuesta deben llenarlo los facilitadores encargados de la implementación, deben colocar una "X", si el programa ya se ha implementado o no, registrar las observaciones necesarias que permitan llevar el control de la implementación. Se sugiere actualizar este formulario en las reuniones mensuales que realicen para la planificación y evaluación de resultados de cada programa.

3.4.5 Calendarización

Para la implementación de la propuesta se hará por fases, para tratar de obtener mejores resultados en cada una de las estrategias y sus programas. Se dará prioridad en el primer año de implementación a los tres factores que mostraron los porcentajes de insatisfacción más altos, puede decirse que son factores críticos; en el segundo año de implementación de la propuesta se aplicarán los programas correspondientes a los tres factores siguientes en porcentaje de insatisfacción, de la misma manera en el año tres, se implementarán los últimos tres programas que corresponden a los índices de insatisfacción más bajos. De tal manera que se presenta la siguiente calendarización para la implementación de la propuesta:

Cuadro 12
Distribución de los programas para su implementación
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2013

AÑO 1		
No.	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	% DE INSATISFACCÓN
1	Programa de capacitación y desarrollo	59%
2	Programa de participación	59%
3	Programa de reconocimiento	57%
AÑO 2		
	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	% DE INSATISFACCÓN
1	Programa de condiciones labores	49%
2	Programa de liderazgo	45%
3	Programa de comunicación	41%
AÑO 3		
	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR	% DE INSATISFACCÓN
1	Programa de trabajo en equipo	40%
2	Programa de relaciones interpersonales	38%
3	Programa de compromiso organizacional	33%

Fuente: Elaboración propia, Tesis 2013.

3.5 Presupuesto

Cuadro 13
Costo total de la propuesta
Entidad que presta servicios médicos a personas de la tercera edad
Año 2012

Descripción	Costo total aproximado
Programa de capacitación y desarrollo	Q 3,100.00
Programa de participación	Q 5,500.00
Programa de reconocimiento	Q 2,300.00
Programa de condiciones laborales	Q 113,600.00
Programa de liderazgo	Q 7,500.00
Programa de comunicación	Q 20,200.00
Programa de trabajo en equipo	Q 10,900.00
Programa de relaciones interpersonales	Q 13,400.00
Programa de compromiso organizacional.	Q 5,700.00
TOTAL	Q 182,200.00

Fuente: Elaboración propia. Tesis 2,012.

3.6 Fuentes de financiamiento

La Subgerencia de Recursos Humanos, cuenta con un presupuesto anual para capacitación de los colaboradores, por lo que únicamente debe considerar dentro de la programación de las capacitaciones, las sugeridas en la presente propuesta para su implementación en la unidad de estudio. Asimismo, en referencia al presupuesto que debe cubrirse en el programa de condiciones laborales, específicamente en el mantenimiento preventivo y correctivo, la unidad ya cuenta con un presupuesto asignado, el cual, cubre la totalidad del presupuesto necesario para el programa propuesto. Para cubrir el presupuesto para los refrigerios y los útiles de oficina que serán utilizados en las capacitaciones y reuniones, es necesario hacer ajustes en algunos rubros del presupuesto anual con el que cuenta el centro de atención y abrir un rubro específicamente para la aplicación de la propuesta.

CONCLUSIONES

1. En el centro de atención médica para personas de la tercera edad, no cuentan con estrategias para mantener a los colaboradores satisfechos laboralmente. Lo cual, ha provocado descontento en los colaboradores y la necesidad en ellos de obtener atención y reconocimiento de sus jefes, así como también ha provocado la falta de trabajo en equipo, falta de colaboración y poco compromiso organizacional hacia la entidad para la cual laboran. Por lo que se comprueba la hipótesis número uno.
2. Los colaboradores reflejan insatisfacción laboral con actitudes negativas, puesto que no se les brinda la capacitación necesaria, ni las oportunidades de desarrollarse y crecer profesionalmente dentro de la entidad, lo que provoca que no desempeñen sus funciones con la mayor eficiencia, ya que perciben que existen preferencias con algunas personas y esto hace que se generen rumores y envidia entre los colaboradores.
3. La falta de liderazgo y el no reconocer los esfuerzos de los colaboradores, provoca que los mismos no se sientan satisfechos ni tomados en cuenta y no los motiva a participar en otras actividades, tanto recreativas como laborales.
4. Los colaboradores manifiestan insatisfacción laboral, por la comunicación deficiente que existe entre los jefes y colaboradores, percibiendo también que los jefes no los motivan para trabajar en equipo, situación por la cual se ven afectadas también las relaciones interpersonales de los trabajadores.
5. Las condiciones laborales que brinda la organización no son las adecuadas, en su mayoría los colaboradores se quejan de que el espacio físico no es suficiente y que la ventilación e iluminación son deficientes.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la presente propuesta y darle seguimiento, actualizando las estrategias de acuerdo a las necesidades que vaya presentando el personal, para lograr que los colaboradores se sientan satisfechos laboralmente.

2. Capacitar a los directivos y jefes de servicio, para que reconozcan la importancia de brindar nuevos conocimientos a los colaboradores y que puedan determinar las necesidades de su personal en cuanto a capacitación y que a la vez les den la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la entidad.

3. Los jefes y directivos de la entidad en estudio deben ejercer un liderazgo participativo, positivo y que tenga consideraciones por el personal, tomándolo en cuenta en todo momento y brindándoles el reconocimiento adecuado por el esfuerzo que hacen en cumplir eficientemente con sus funciones.

4. Aplicar programas de comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, para mejorar en estos aspectos y lograr que los colaboradores tengan una comunicación adecuada que les permita realizar sus funciones, alcanzar los objetivos y a la vez mejorar la relación tanto entre jefes, como entre subordinados, asimismo, que los jefes aprovechen la buena disposición de los colaboradores para trabajar en equipo.

5. Los directivos de la entidad en estudio deben evaluar la infraestructura y si es posible ampliar algunas oficinas para que los colaboradores puedan trabajar en un espacio adecuado y así también que se implemente un programa de mejora de las condiciones laborales realizando revisiones periódicas, dando mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones.

6. Evaluar nuevamente el índice de insatisfacción de los colaboradores, en el término de un año, utilizando la misma boleta que se utilizó para la recolección de información en el estudio de campo de la presente investigación, misma que se incluye en los anexos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, R. J. 2004. **Administración**.1a. ed. México D.F., McGraw-Hill. 349p.
2. Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. 2002. Clima organizacional. (en línea) Consultado en oct. 2011. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>
3. Don Hellriegel, S., Jackson, E. y Slocum, W. 2009. Administración. Un enfoque basado en competencias. 11a. Ed. México, CengageLearning. 627 p.
4. Franklin Fincowski, E. B. y Krieger, M. J. 2011. **Comportamiento organizacional, Enfoque para América Latina**. 1a. ed. México, Pearson Educación. 550 p.
5. García Servén, J.R. 2007. Atención médica, modelos de gestión. (en línea). Consultado en sept. 2011. Disponible en:
<http://www.slideshare.net/jrmoncho/atencion-mdica-modelos-de-gestin>
6. Hernández Cifuentes, C. E. 2003. **El Clima Organizacional como una Herramienta para Mejorar la Calidad en el Servicio de un Centro Hospitalario**. Tesis Lic. Admon. Emp. Guatemala, USAC. 127 p.
7. Jarillo, J. C. 1992. **Dirección Estratégica**.2a. ed. México, McGraw Hill de Management. 459 p.
8. Keith, D., newstrom, J. W. 2001.**Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10a. ed. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
9. Koontz, H., O'donnell, C. y Wehrich, H. 1998. **Administración**. 8a. ed. México, McGraw Hill Interamericana. 480 p.
10. Koontz, H., Wehrich, H. 1997. **Administración una perspectiva global**. 11a. ed. México, McGraw Hill Companies, Inc.. p
11. Martínez E. E. y Martínez A. F. Capacitación por competencia. Principios y métodos. (en línea). Consultado en nov.2012. Disponible en:

http://www.sence.cl/sence/wpcontent/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf

12. Ministerio de Finanzas Públicas, GT. 2013. Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala. 5a. ed. Guatemala, 302 p.
13. Reyes Ponce, A. 1994. **Administración Moderna**. 1er. Reimpresión. México, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. 480 p.
14. Robbins, S. P. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10a. ed. México, Pearson Educación. 675 p.

ANEXOS

Anexo 1
Factores de evaluación

Factor	Preguntas
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que los jefes de la unidad, abusan de su puesto (maltrato, gritos, etc.) para dirigirse a sus colaboradores? 2. ¿Se siente apoyado por su jefe, si surge algún problema en sus labores? 3. ¿Considera que existen preferencias hacia algunos colaboradores o grupos de trabajo por parte de los jefes? 4. ¿Según su criterio, su jefe inmediato soluciona los problemas de manera efectiva? 5. ¿Considera que los jefes se preocupan por sus empleados no solo como trabajadores sino como personas? ¿Por qué?
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuando su jefe le comunica algo, se dirige en forma respetuosa y cordial? 2. ¿Cómo considera usted la comunicación en su trabajo? ¿Por qué? 3. ¿Le brindan información importante sobre asuntos relacionados en su trabajo, oportunamente? 4. ¿Cuando su jefe le da una nueva instrucción, le da la orientación necesaria? 5. ¿Conoce los objetivos de la unidad? ¿Especifique?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Usted se siente parte importante de la unidad? 2. ¿Considera que su trabajo es reconocido por su jefe? De qué forma? 3. ¿Cree usted, que los jefes se dan cuenta de sus esfuerzos laborales?

Reconocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿En esta organización la gente más productiva es reconocida y tiene éxito? 5. ¿Ha recibido un comentario alentador o motivador por el trabajo que hace, por parte de su jefe?
Participación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuando se realiza algún cambio importante en su trabajo, toman en cuenta su opinión? 2. ¿Cuando se presenta un problema en su área de trabajo, su jefe inmediato toma en cuenta sus sugerencias? 3. Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo ¿Ha sido tomada en cuenta? 4. ¿Cuando se organizan actividades en su unidad, usted participa? ¿Por qué? 5. ¿Se siente un ambiente agradable en reuniones con mis compañeros de trabajo?
Capacitación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que la unidad está interesada en brindar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores? 2. ¿Cuando se le asignan nuevas funciones, recibe capacitación? 3. ¿Cuando existe una vacante, se toma en cuenta a los colaboradores según su historial y conocimientos? 4. ¿Para ocupar el puesto que tiene actualmente recibió inducción? 5. ¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que le ayuden a mejorar su trabajo? ¿Cómo los califica?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que en su área, se realiza el trabajo en equipo? 2. ¿Cree usted que dentro de su grupo de trabajo se apoyan unos a otros para realizar bien el trabajo?

Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Los jefes de la Entidad fomentan el trabajo en equipo? 4. ¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué? 5. ¿En su grupo de trabajo, existen metas establecidas? Especifique?
Relaciones interpersonales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que el ambiente de trabajo es armonioso con sus compañeros de trabajo? 2. ¿Cómo considera la relación laboral con su jefe inmediato? ¿Por qué? 3. ¿La relación con los directivos de la unidad, es cordial y amistosa? 4. ¿Considera que existe un ambiente de enfrentamientos con sus compañeros de trabajo? 5. ¿Puede decirle a su jefe, alguna inconformidad o problema laboral con libertad?
Condiciones laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En su lugar de trabajo cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores? ¿Por qué? 2. ¿Se le proporcionan las herramientas y el equipo necesario oportunamente, para realizar su trabajo? 3. ¿El mobiliario que usted utiliza (silla, escritorio, etc.) se encuentran en buen estado? 4. ¿Las condiciones ambientales (ventilación, iluminación, temperatura) de su área de trabajo son adecuadas? 5. ¿Su oficina y/o lugar de trabajo se mantienen limpios?
Compromiso	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera que el trabajo que realizan sus compañeros es satisfactorio? ¿Por qué? 2. ¿Considera que sus compañeros de trabajo se esfuerzan por alcanzar los objetivos de la unidad? 3. ¿Desde que usted ingresó a la unidad, ha notado cambios constantes de personal?

organizacional	4. ¿Sus metas personales están relacionadas con su trabajo? 5. ¿Se siente interesado en contribuir al desarrollo de CAMIP?
----------------	---

Fuente: Investigación de campo. Tesis 2012.

Anexo 2 Boleta de encuesta

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA					
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS					
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS					
ENCUESTA					
A continuación se presenta una serie de preguntas, marque con una "X" el número que corresponde a su respuesta según la siguiente clasificación. Y Llene los espacios en blanco donde se solicita.					
1 = SIEMPRE					
2 = MUCHAS VECES					
3 = POCAS VECES					
4 = NUNCA					
TIEMPO DE TRABAJAR EN LA UNIDAD:					
ESCOLARIDAD:					
AREA EN LA QUE TRABAJA:					
SERIE I					
		1	2	3	4
1	¿Considera usted que los jefes de la Unidad, abusan de su puesto (maltrato, gritos, etc.) para dirigirse a sus empleados?				
2	¿Usted se siente parte importante de la Unidad?				
3	¿Cuando se realiza algún cambio importante en su trabajo, toman en cuenta su opinión?				
4	¿Considera usted que la Unidad está interesada en brindar oportunidades de crecimiento a sus colaboradores?				
5	¿Considera usted que en su área, se realiza el trabajo en equipo? ¿Por qué? _____				
6	¿Considera que el ambiente de trabajo es armonioso con sus compañeros de trabajo?				
7	¿Considera que el trabajo que realizan sus compañeros es satisfactorio? ¿Por qué? _____				
8	¿Cuando su jefe le comunica algo, se dirige en forma respetuosa y cordial?				
9	¿Se siente apoyado por su jefe, si surge algún problema en sus labores?				
10	¿Considera que su trabajo es reconocido por su jefe? De qué forma? _____				
11	¿Cuando se presenta un problema en su área de trabajo, su jefe inmediato toma en cuenta sus sugerencias?				
12	¿Cuando se le asignan nuevas funciones, recibe capacitación oportunamente?				
13	¿Cree usted que dentro de su grupo de trabajo se apoyan unos a otros para realizar bien el trabajo?				
14	¿Se le proporcionan las herramientas y el equipo necesario oportunamente, para realizar su trabajo?				
15	¿Considera que sus compañeros de trabajo se esfuerzan por alcanzar los objetivos de la Unidad?				
16	¿Considera que existen preferencias hacia algunos colaboradores o grupos de trabajo por parte de los jefes?				
17	¿Le brindan información importante sobre asuntos relacionados en su trabajo, oportunamente?				
18	¿Cree usted, que los jefes se dan cuenta de sus esfuerzos laborales?				
19	¿Cuando usted ha presentado una propuesta para mejorar su trabajo ¿Ha sido tomada en cuenta?				
20	¿Cuándo existe una vacante, se toma en cuenta a los colaboradores según su historial y conocimientos?				
21	¿Los jefes del CAMIP fomentan el trabajo en equipo?				
22	¿La relación con los directivos de la Unidad, es cordial y amistosa?				
23	¿El mobiliario que usted utiliza (silla, escritorio, etc.) se encuentran en buen estado?				
24	¿Desde que usted ingresó a la Unidad, ha notado cambios constantes de personal?				
25	¿Según su criterio, su jefe inmediato soluciona los problemas de manera efectiva?				
26	¿Cuando su jefe le da una nueva instrucción, le da la orientación necesaria?				
27	¿En esta organización la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?				

28	Quando se organizan actividades en su unidad, ¿usted participa? Por qué?				
29	¿Considera que existe un ambiente de enfrentamientos con sus compañeros de trabajo?				
30	¿Las condiciones ambientales (ventilación, iluminación, temperatura) de su área de trabajo son adecuadas?				
31	¿Sus metas personales están relacionadas con su trabajo?				
32	¿Considera que los jefes se preocupan por sus colaboradores no solo como trabajadores sino como personas? ¿Por qué?				
33	¿Ha recibido algún comentario alentador o motivador por el trabajo que hace, por parte de su jefe?				
34	Se siente un ambiente agradable en reuniones con compañeros de trabajo? ¿Por qué?				
35	¿Puede decirle a su jefe, alguna inconformidad o problema laboral con libertad?				
36	¿Su oficina y/o lugar de trabajo se mantienen limpios?				

SERIE II

Marque con una "X" la respuesta que considere correcta y llene el espacio en blanco donde se solicita.

37	¿Cómo considera usted la comunicación en su trabajo? ¿Por qué?	BUENA	MALA
38	¿Cómo considera la relación laboral con su jefe inmediato? ¿Por qué?	BUENA	MALA
39	¿Conoce los objetivos de la Unidad? ¿Especifique?	SI	NO
40	¿En su lugar de trabajo cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores? ¿Por qué?	SI	NO
41	¿Ha asistido a seminarios y/o cursos que le ayuden a mejorar su trabajo? ¿Cómo los califica?	SI	NO
42	¿En su grupo de trabajo, existen metas establecidas? Especifique.	SI	NO
43	¿Para ocupar el puesto que tiene actualmente recibió inducción?	SI	NO
44	¿Le gusta trabajar en equipo? ¿Por qué?	SI	NO
45	¿Se siente interesado en contribuir al desarrollo de CAMP? ¿Por qué?	SI	NO

GRACIAS.....