

**PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO BASE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA NUESTRA
SEÑORA DE FÁTIMA**

HÉCTOR JESÚS GAMBOA AUCU

JORGE IVÁN ESCOBAR CASTRO

Presentado al: Comité Curricular

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Como Proyecto de Investigación Análisis de la Motivación como base en el
Desempeño Laboral del Talento Humano de la Clínica Nuestra Señora de
Fátima**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO BASE EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA NUESTRA
SEÑORA DE FÁTIMA**

HÉCTOR JESÚS GAMBOA AUCU

JORGE IVÁN ESCOBAR CASTRO

Presentado al: Comité Curricular

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Como Proyecto de Investigación Análisis de la Motivación como base en el
Desempeño Laboral del Talento Humano de la Clínica Nuestra Señora de
Fátima**

Asesor

DR. CARLOS ARTURO RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Jurado Mg. GABY NARVAEZ

Jurado Esp. NELSON MORA

San Juan de Pasto, Octubre 30 de 2008

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
1. GENERALIDADES	13
1.1 TITULO	13
1.2 TEMA	13
1.3 DELIMITACIÓN	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	14
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	15
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	16
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. MARCO REFERENCIAL	18
5.1 ANTECEDENTES.	18
5.2 MARCO CONTEXTUAL	18
5.2.1 Historia	18
5.3 MARCO TEÓRICO	19
5.3.1 Motivación.	19
5.3.2 Motivación y Conducta.	20
5.3.3 El Ciclo Motivacional.	20
5.3.4 Aprendizaje De La Motivación.	21
5.3.5 Liderazgo y Motivación.	22
5.3.6 Teoría de la personalidad del grupo.	23
5.3.7 Necesidades individuales y motivación.	24
5.3.8 Las necesidades interactúan.	24
5.3.9 Funciones del liderazgo.	24
5.3.10 Compartir las decisiones.	24
5.4 MARCO LEGAL	24
5.5 MARCO CONCEPTUAL	25
6. METODOLOGÍA	27
6.1. MODELO, TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.	27
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.	27
6.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.	27
6.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	27
6.4.1 Variable o categoría	27
6.4.2 Subvariables o subcategorías.	27
7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	29
7.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	29
7.1.1 MISIÓN	29

7.1.2	VISIÓN	29
7.1.3	PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES	29
7.1.4	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	30
7.2	RETRIBUCIÓN SALARIAL	31
7.3	ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	31
7.4	COMPARACIÓN DE ACTITUD FRENTE AL TRABAJO Y EL SALARIO QUE PERCIBE	32
7.5	FACTORES MOTIVACIONALES DEL TRABAJO	33
7.6	FORMAS DE ESTÍMULOS LABORALES	34
7.7	POSICIÓN FRENTE A LAS REGLAS	35
7.8	ASCENSOS	36
7.9	RELACIONES LABORALES CON COMPAÑEROS Y CON LOS SUPERIORES	37
7.10	RAZONES POR LAS QUE CONSIDERA QUE SE HACE CAPACITACIÓN	37
7.11	PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	38
7.12	APLICACIÓN DE MANUALES	39
8.	ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN LA “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE	40
9.	PLAN DE MEJORAMIENTO	42
10.	PLAN DE ACCIÓN	43
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	

TABLA DE CUADROS

		Pag.
Tabla 1.	Operacionalización de variables	28
Tabla 2.	Asignación salarial	31
Tabla 3.	Actitud frente al trabajo	32
Tabla 4.	Actitud del empleado frente a su trabajo y su salario	33
Tabla 5.	Factores motivacionales del trabajo	33
Tabla 6.	Estímulos laborales	34
Tabla 7.	Posición frente a las reglas	35
Tabla 8.	Ascenso	36
Tabla 9.	Relaciones laborales con Compañeros y con los Superiores	37
Tabla 10.	Razones por las que considera que se hace capacitación	38
Tabla 11.	Participación en la toma de decisiones	38
Tabla 12.	Aplicación de manuales	39

TABLA DE GRÁFICOS

	Pag.
Grafico 1. Asignación salarial	31
Grafico 2. Actitud frente al trabajo	32
Grafico 3. Factores motivacionales del trabajo	34
Grafico 4. Estímulos laborales	35
Grafico 5. Posición frente a las reglas	36
Grafico 6. Ascenso	37
Grafico 7. Razones por las que considera que se hace capacitación	38
Grafico 8. Participación en la toma de decisiones	39
Grafico 9. Aplicación de manuales	39

RESUMEN DE LA PROPUESTA

El presente proyecto se enfoca en uno de los problemas más comunes en el Sector Empresarial del departamento y de Colombia, temática a la cual no se le ha dado suficiente importancia debido a los métodos de dirección en la mayor parte de casos empíricos o realizados por personas sin los suficientes conocimientos para llevar la dirección de Empresas.

En este proyecto se analiza la problemática de la motivación de personal que labora en LA CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA, ya que este es un factor determinante en el desarrollo de las Empresas de éxito, razón por la cual se recurre a la investigación de manera presencial en la Empresa mencionada en donde se encuentra Personal con necesidades en cuanto a motivación y realización personal ya que no se sienten a gusto con su actual trabajo por la satisfacción personal que para ellos representa. Es importante destacar que la motivación por parte de los Empleados está representada por el factor dinero y no por el desarrollo personal que la materia represente, uno de los factores importantes que se encuentran es la necesidad de los jefes de áreas de mejorar sus sistemas de motivación ya que dados los resultados de la investigación "los actuales sistemas no dan resultado". Falta conocimiento de las actividades propias de cada cargo por parte del personal, las personas de cargos de mandos medios y bajos no se sienten importantes para la empresa por la poca participación que se les da en cuanto a la toma de decisiones.

Por las razones anteriores junto con otras conducen a la necesidad de realizar un plan de acción en el cual se fomente la Motivación como factor primordial contribuyendo así a mejorar el Clima Organizacional, la Estructura Organizacional y por su puesto el efectivo desarrollo de la Empresa tanto a nivel interno como externo.

ABSTRACT

THE PRESENT PROJECT FOCUSES IN ONE OF THE MOST COMMON PROBLEMS IN THE MANAGERIAL SECTOR OF THE DEPARTMENT AND COLOMBIA, THEMATIC WHICH DOESN'T HAVE THE SUFFICIENT IMPORTANCE DUE TO THE METHODS OF DIRECTION IN MOST OF CASES EMPIRICAL OR REALISED BY PEOPLE WITHOUT THE SUFFICIENT KNOWLEDGE TO TAKE THE MANAGEMENT OF THE COMPANIES.

IN THIS PROJECT IS ANALYZED THE MOTIVATION PROBLEMATIC TO THE PERSONAL WHO WORKS AT LA CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA BECAUSE THIS IS A DECISIVE FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF SUCCESSFUL ENTERPRISES, REASON WHY IT RESORTS TO THE INVESTIGATION IN A PRESENCIAL WAY IN THE MENTIONED COMPANY WITHS NEEDS IN MOTIVATION AND PERSONAL ACCOMPLISHMENT BECAUSE THEY DON'T BE COMFORTABLE WITH THEIR ACTUAL JOB FOR THE PERSONAL SATISFACTIONA THAT IT REPRESENTS TO THEM. IT'S IMPORTANT TO POINT OUT THAT THE MOTIVATION ON THE PART OF THE EMPLOYEES IS REPRESENTED BY THE MONEY FACTOR AND NOT BY THE PERSONAL DEVELOPMENT THAT THE MATTER REPRESENTS, ONE OF THE IMPORTANT FACTORS THAT IT FOUND IS THE NEED OF THE AREA CHIEFS TO IMPROVE THEIR MOTIVATION SYSTEMS SINCE THE INVESTIGATION RESULTS, "THE PRESENT SYSTEMS DON'T WORK". IT LACKS KNOWLEDGE TO THE OWN ACTIVITIES FROM EACH POSITION ON THE PART OF THE PERSONAL, THE PEOPLE WITH AVERAGE AND LOW CONTROL POSITIONS DON'T FEEL IMPORTANTS TO THE COMPANY FOR THE SMALL PARTICIPATION THAT IT GIVES THEM AS FOR IT HAS TO TAKE DECISIONS.

FOR THE PREVIOUS REASONS ALONG WITH OTHERS LEAD TO THE NEED TO MAKE A PLAN OF ACTION WHICH FOMENTS THE MOTIVATION AS THE MAIN FACTOR CONTRIBUTING IN THIS WAY TO INCREASE THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT, THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND OF COURSE, THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE COMPANY IN AN INTERNAL AND EXTERNAL LEVEL.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual, en el desarrollo de la administración de empresas, con los fenómenos de la globalización y la ruptura de fronteras, se muestra ampliamente dispuesto hacia escenarios de competencia y de optimización del producto y del servicio al cliente. En el mismo sentido en la actualidad y en el siglo XXI, la realidad juega un papel importante alrededor de los FACTORES HUMANOS, Económicos y Empresariales.

En este ámbito, la generación de técnicas y modelos de dirección y de administración se convierten en elemento fundamental de desarrollo, tanto individual como colectivo, cuya alternativa empresarial, se ha convertido en pilar fundamental de los nuevos paradigmas humanos y económicos.

Para regiones en vía de desarrollo como el Departamento de Nariño, la opción de desarrollo empresarial es aún más válida y necesaria, como sustento de un nuevo proceso que enfrente la problemática del talento humano con miras a la satisfacción de sus necesidades y por ende a la búsqueda del mejoramiento continuo para lograr encaminar el proceso hacia el futuro, pero esta premisa es mucho más viable y justificable si se trata de construir empresas exitosas por parte de profesionales humanos.

Sobre esta base el presente trabajo mostrará el modelo de administración del talento humano como búsqueda de un mejor ambiente laboral en LA CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA, basado en directrices y recomendaciones tendientes a orientar primero a personas, luego a directivos y trabajadores, los cuales cumplen con unas funciones específicas como generadoras de desarrollo.

Es necesario comprender y aceptar que en el sector empresarial moderno, la pequeña y mediana empresa también tienen la posibilidad de desarrollo y crecimiento, con líderes empresariales adecuados sobre todo en regiones de escasa iniciativa empresarial como lo es el Departamento de Nariño. El proceso de creación, formación y consolidación de un Modelo administrativo con el ciclo motivacional de las personas es la pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad, a la vez que la oportunidad del desarrollo personal y de autorrealización.

Se debe entender que se trata de modificar los valores culturales, los procesos educativos y las propias expectativas personales, han sido determinados para que el ambiente laboral sea fuente de desarrollo personal.

Se debe llegar a convertir, como lo han hecho los estados y sociedades desarrolladas en entes de permanente estímulo a la iniciativa personal y de grupo, Y todos aquellos hombres que tengan la capacidad de defenderse por si mismos deben ser entusiasmados y apoyados para que lo logren.

Sobre estas bases se pretende solucionar el problema a través de la creación de un Modelo empresarial que permita extender las excelentes relaciones entre humanos, con lo cual se dignifica y revalora el concepto de persona y trabajo, es decir que las personas que elaborarán este proyecto se proponen aportar un modelo que enfrente el problema de la administración y dirección del talento humano, que conlleve a la autorrealización y desarrollo personal de los trabajadores de LA CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA

En el presente proyecto se pretende plantear el problema, formularlo y sistematizarlo, presentar unos objetivos tanto generales como específicos, justificar el problema y la investigación, presentar el marco referencial como base teórica con unos subtemas como antecedentes, la reseña histórica, la situación actual, el marco teórico, el marco conceptual, y el marco legal, los aspectos metodológicos a emplear, los aspectos administrativos, el desarrollo de la investigación en cada una de sus fases y la presentación de resultados con las respectivas opciones de mejoramiento, las conclusiones, y la bibliografía preliminar junto con los anexos correspondientes.

1. GENERALIDADES

1.1 TITULO

PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN COMO BASE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA

1.2 TEMA

El tema planteado está orientado a la motivación como base en el desempeño de las personas en la CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA mediante el cual se pretende hacer un análisis de la situación actual que sirva como base para la creación de un plan de mejoramiento que permita mejorar la motivación del personal en la clínica.

1.3 DELIMITACIÓN

El presente estudio se centrará en el personal de la CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA en su nivel central, la investigación se llevo a cabo en colaboración bilateral con el personal directivo de las diferentes áreas funcionales en las cuales se hizo énfasis en la Motivación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

La falta de motivación del personal es determinante en el buen funcionamiento de toda la organización por grande o pequeña que fuere. Si el personal está motivado se podrán obtener grandes logros proyectándose a un mejoramiento de cada área de la empresa maximizando los objetivos propuestos a corto y mediano plazo, aumentando las ventas y/o utilidades presupuestadas en la empresa.

La motivación se dirige a canalizar a través del comportamiento del personal las metas de la organización; el propósito de la motivación es lograr mayor eficiencia y eficacia, la cual se ve reflejada en los deseos, emociones, necesidades, impulsos o fuerzas que manejan a las personas en el desempeño de sus funciones de trabajo. Muchos de los gerentes administradores, jefes de personal, no le dan la importancia o el reconocimiento que un buen trabajador merece cuando se esmera por desarrollar un trabajo con responsabilidad y eficiencia, agravando aún más la desmotivación y su falta de interés en el desarrollo de su actividad como trabajador dentro de una organización.

En épocas anteriores existían empresas productoras de bienes y servicios donde el hombre se lo consideraba como una pieza mecánica, trabajaba con el único interés de sobrevivir, el sueldo que devengaba escasamente podía satisfacer sus necesidades primarias, aún con extenuantes jornadas de trabajo. La motivación del personal que trabajaba en las empresas era bajo, carecían de estímulos permanentes para incentivar a sus empleados; uno de los factores que incide en esta desmotivación es la baja remuneración, la recreación, la falta de capacitación, los ascensos, la inestabilidad laboral que hace que el trabajador no tenga sentido de pertenencia con la organización.

En la actualidad no sólo busca satisfacer sus necesidades básicas y suntuarias, sino que se le tenga en cuenta como una persona íntegra elevando su autoestima, autorrealización, poder y estabilidad en su lugar de trabajo, donde se le brinde los incentivos suficientes para su desarrollo personal y social.

Para que una relación de trabajo funcione hay que satisfacer las necesidades de cada individuo, la falta de atención a cualquiera de las necesidades básicas puede llevar a la desmotivación, pérdida de productividad y baja rentabilidad en la empresa. Además, hay que tener en cuenta que el Talento Humano es una pieza importante en el desarrollo de una organización, es el único ser pensante en contorno empresarial.

Un personal motivado positivamente está en capacidad de afrontar las diversas dificultades que se puedan interponer en una organización y está dispuesto a cooperar e integrarse en la solución de los problemas.

La empresa debe buscar nuevas alternativas para incentivar al personal, basándose en los derechos y políticas que establece el Código Sustantivo del Trabajo y la Constitución Política de Colombia, en cuanto a las condiciones laborales como son protección al trabajador, dignidad, salario, seguridad, capacitación, recreación, libertad de credo, protección, etc.

Un factor importante para que se presente la problemática de desmotivación en LA CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA es el desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas ocasionados por la falta de motivación y por la carencia de un liderazgo apropiado, lo mismo que un desconocimiento en la preparación de escenarios adecuados para fundamentar el futuro, partiendo del estudio del pasado.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la Motivación del talento humano como base en el desempeño del personal de La CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Que condiciones de la organización influyen en la motivación del personal de la en la CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA?

¿Cual es la situación actual de la motivación de la empresa: CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA identificando fortalezas y oportunidades por mejorar?

¿Que se puede hacer para tener mejores condiciones de Motivación y así lograr un buen desempeño del talento humano en La Clínica Nuestra Señora de Fátima?

¿Cuales son los indicadores que permitan realizar un seguimiento y a la vez aplicar los correctivos pertinentes para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Realizar un análisis de la Motivación del personal de La CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA que permita hacer un plan de mejoramiento en el área de talento humano para mejorar el desempeño y el clima de la institución.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Identificar las condiciones de la organización que influyen en la motivación del personal de la CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA en términos de: identificación de la empresa en su estructura, valores, reconocimiento, relaciones interpersonales y responsabilidad.

Analizar la situación actual de la motivación de la empresa: CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA identificando fortalezas y oportunidades por mejorar.

Diseñar una propuesta de mejoramiento que permita tener mejores condiciones de Motivación para lograr un buen desempeño del talento humano en CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA.

Definir indicadores que permitan realizar un seguimiento y a la vez aplicar los correctivos pertinentes para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

4. JUSTIFICACIÓN

Desafortunadamente los empleados son los directamente afectados por la motivación imperante en sus respectivas empresas, ellos presentan sentimientos de satisfacción, amor a su trabajo, sentido de propiedad de la empresa, cooperación para lograr los objetivos propuestos en la organización y un alto nivel de autoestima, o también puede presentarse situaciones de inconformidad, desanimo, pocos deseos de superación, falta de iniciativas, ambientes de trabajo desagradables ya sea por un salario que no compensa el trabajo realizado, falta de ascenso, carencia de programas de recreación e integración del personal y ausencia de amor a la organización que se ve reflejado en el bajo rendimiento de su trabajo.

En la actualidad de acuerdo a los grandes avances tecnológicos alcanzados por el Japón nos damos cuenta que el recurso más importante es el humano, su conocimiento, su capacidad de análisis, su iniciativa, el desarrollo del gran potencial humano; es la fuerza que impulsa la extensión del verdadero desarrollo y productividad empresarial, por lo tanto este trabajo se lo realiza debido a la necesidad de establecer en cuál de los sectores base de estudio motivan más a su personal.

Se utilizaron como instrumentos, la observación directa para confrontar la teoría con la realidad del problema así como también, las encuestas, las entrevistas con algunos empleados y jefes inmediatos, para obtener resultados cuantitativos que facilitan la investigación. Las empresas y los empresarios no se han dado cuenta que esta motivación también les influye en forma directa, las empresas necesitan de un trabajador con una buena motivación positiva, para que la empresa produzca y alcance los objetivos propuestos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. ANTECEDENTES.

En La Clínica Nuestra Señora de Fátima no se han hecho estudios en relación con la Motivación del Talento humano, respecto de información obtenida de Universidades.

5.2. MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Historia. Entre 1950 – 1952 se inicia el ejercicio profesional reducido a atención de pacientes en consultorio y a visitas domiciliarias.

La primera reunión se realizó una noche en el Consultorio del Dr. Luis López, con el objetivo de cristalizar la idea de la sociedad.

El 4 de junio de 1954, se realiza el primer acuerdo ante notario del compromiso de asociación y se acata el proyecto del Dr. Arturo Ordóñez Cajiao con las modificaciones de la Junta Directiva. La cuota de asociación fue de \$5.000 pesos cada uno y se estipuló una multa de \$500 pesos por infracciones.

El primer gerente encargado fue el Dr. Manuel Antonio Chamorro.

El 24 de septiembre de 1954 se realizó un acuerdo de dirección interno entre la Junta Directiva de la Clínica Fátima y la Comunidad de la Hermanas Carmelitas Descalzas Misioneras. En noviembre del mismo año se recibió la primera dotación hospitalaria y de elementos para salas de cirugía.

El 10 de enero de 1955 se realizó la gran inauguración oficial a cargo del padre Gélver, rector de Seminario quien bautizó a la institución con el nombre de “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”

En octubre de 1986 se adquirió los predios actuales con los que cuenta la clínica. El 14 de julio del 2000 se inauguró la primera Unidad de cuidados Intensivos privada para el departamento.

El 7 de febrero del 2003 se inauguró la nueva sede de urgencias.

La “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” está constituida por 34 paquetes de acciones de 12.000 acciones cada uno distribuidos entre 65 accionistas

Además la planta de personal la componen 150 personas tanto administrativos como del nivel asistencial, si tener en cuenta las personas que laboran por cooperativas asociadas de trabajo que más o menos son 60 personas que laboran dentro de clínica

5.3. MARCO TEÓRICO

5.3.1 Motivación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad¹.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

¹ JOOLEY, Jeferson. El recurso Humano en la Organización. Editorial Buenos Aires. Argentina 1992.

5.3.2 Motivación y Conducta. Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana². Estas son:

- **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

5.3.3 El Ciclo Motivacional. Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros

² CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los recursos humanos, Administración de personal, McGraw-Hill, México, Cap. 7, 1996.

receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada **frustración**, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

5.3.4 Aprendizaje De La Motivación. Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante³.

³ KEITH, Davis y Jhon Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo y Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México 1994. Tercera edición.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- a. El estímulo se activa.
- b. La persona responde ante el estímulo.
- c. La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- d. La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- e. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- f. El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- g. El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

5.3.5 Liderazgo y Motivación. Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia

de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.⁴.

Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver en las próximas páginas.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

⁴ STONNER, J. Freeman R. y Gilbert D.: Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.

A comienzos de la década de los 70's se inició el entrenamiento en liderazgo funcional; es difícil pensar en un líder que no tenga la capacidad de motivar a los demás.

5.3.6 Teoría de la personalidad del grupo y de las necesidades de los grupos. Cada grupo de trabajo desarrolla su propia identidad "personalidad de grupo"; los grupos comparten ciertas necesidades comunes la cuales se encuentran dentro de tres principales áreas:⁵

- Necesidad de cumplir la tarea común.
- Necesidad de mantenerse como unidad social cohesiva.
- Suma de las necesidades individuales de los miembros del grupo.

5.3.7 Necesidades individuales y motivación. Estas necesidades son inherentes a los miembros individuales de cada grupo, pueden ser físicas, sociales, intelectuales y espirituales, las cuales pueden ser o no satisfechas con las actividades del grupo. Las necesidades se organizan en base a prioridades y saltan de las profundidades de nuestra vida común.

5.3.8 Las necesidades interactúan. Las tres áreas de necesidades actúan entre sí para bien o para mal causando la desintegración o la unión del grupo. La interrelación entre los factores equipo-tarea-individuo explica el punto general de que cada área de necesidad ejerce influencia sobre las otras dos.

5.3.9 Funciones del liderazgo. Estas funciones están dadas dentro del contexto de una determinada situación pero se coincide en que las siguientes son las esenciales: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación.

5.3.10 Compartir las decisiones. Es importante definir hasta qué punto el jefe debe compartir con los demás la toma de decisiones, teniendo en cuenta el principio básico de motivación: "mientras más participe la gente en las decisiones que la afectan más motivados estarán para ponerlas en práctica.

Se podría definir al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo.

5.4. MARCO LEGAL

La CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA es un una entidad de derecho privado con persona jurídica y con ánimo de lucro, organizada como corporación

⁵ GORDON, Judith, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, 1997,

en forma prevista en el Código Civil, cumple funciones de seguridad social y se halla sometida al control y vigilancia del Estado.

5.5. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente investigación es preciso definir algunos conceptos particulares para dar mayor comprensión en su utilización correspondiente.

ADMINISTRACIÓN PRIVADA: Es un proceso orientado a objetivos particulares y beneficios de tipo económico, mediante los elementos básicos de la administración.

AUTORIDAD: Es el hecho de mandar y poder exigir: quien tiene autoridad adquiere por consecuencia responsabilidades.

BIENESTAR LABORAL: Pretende satisfacer las necesidades de seguridad, sociales, culturales y recreativas de los empleados.

DESEMPEÑO LABORAL: Cumplir con las actividades o funciones laborales encomendadas por los superiores para lograr el objetivo de la Empresa.

DISCIPLINA: Obediencia y el respeto a las normas establecidas, es necesaria y debe ser mantenida mediante un buen liderazgo.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Consiste en especializar en una tarea determinada a los integrantes de un grupo esto con el fin de obtener el máximo provecho de los individuos.

EFICACIA: Es el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas establecidas.

EFICIENCIA: Es el logro de un conjunto de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento.

EQUIDAD: Resulta de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda organización.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL: Es brindar oportunidad a las personas de mantenerse en su trabajo con seguridad

INICIATIVA: Concebir y ejecutar cosas, es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización.

JERARQUÍA: La constituyen los jefes desde el nivel más alto hasta el menor, formando una cadena escalar de autoridad y comunicación suficientemente clara.

LIDERAZGO: Se define como el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta en la consecución de un objetivo.

MOTIVACIÓN: Estado de las fuerzas internas de n individuo que lo incentivan a comportarse de una determinada manera.

RECURSO HUMANO: Es la parte fundamental y más importante de toda organización, ya que son ellos quienes utilizan, diseñan, transforman y perfeccionan los demás recursos.

RELACIONES LABORALES: Establece comunicaciones adecuadas entre patrones y trabajadores, teniendo en cuenta la legislación laboral y acuerdos colectivos existentes.

UNIDAD DE DIRECCIÓN: Utilización para la consecución de un plan o grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

6. METODOLOGÍA

6.1. MODELO, TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación tiene un modelo cuantitativo porque tiene variables susceptibles de cuantificarse; es de tipo descriptivo analítico, dado que se describe la situación actual de la entidad objeto de investigación y su enfoque analítico, pues se basa en el análisis.

6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población objeto de estudio es toda la planta de personal de La Clínica Nuestra Señora de Fátima discriminados de la siguiente manera:

Personal directivo:	10
Personal asistencial:	93
Personal administrativo:	57
Personal operativo:	18
Para un total de	178

6.3. TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.

En cuanto a las técnicas y procedimientos, se aplicaron cuestionarios a todos los trabajadores de La Clínica Nuestra Señora de Fátima y se tuvieron diálogos informales con los mismos, igualmente se realizó observación directa y revisión de documentación de la entidad.

6.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

6.4.1. Variable o categoría. Situación actual del talento humano con base en la motivación. Es el conocimiento que se logra obtener a través de un diagnóstico, de las condiciones laborales presentes de un grupo de trabajo.

6.4.2. Subvariables o subcategorías.

- Perfil personal y laboral. Es el conjunto de competencias personales y profesionales que posee un individuo y que se acomodan a las necesidades y requerimientos de una organización.

- Políticas de motivación del talento humano. Son todos aquellos lineamientos que rigen a una organización en materia de administración de personal y que son establecidos por la alta dirección.
- Incidencia de las políticas de manejo de talento humano. Frente al desempeño del mismo. Es la comparación de dichas políticas y su aplicación en la práctica.
- Planes de mejoramiento. Son propuestas que buscan solucionar un problema, satisfacer una necesidad u optimizar una situación determinada. Son aquellos que guían la estrategia de acción. Para su elaboración, es preciso seguir unas etapas previas, en donde haya lugar a identificar el problema, observado y analizando. Los planes definen lo qué, cuándo, quién, dónde, por qué y cómo será hecho. Una vez construidos y aprobados, se procede a su implementación, para lo cual se requiere de dar entrenamiento al talento humano involucrado y a ejecutar el plan de acción. Posteriormente se continúa con su verificación, estandarización y consecuente evaluación.

Tabla 1. Operacionalización de variables

SUBVARIABLE	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICAS
Perfil personal y laboral del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Genero ➤ Edad ➤ Escolaridad ➤ Antigüedad ➤ Nivel de ingresos 	Trabajadores	Observación directa, Cuestionarios
Políticas de motivación del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salario ➤ Capacitación y desarrollo ➤ Satisfacción de sus necesidades ➤ Evaluación de desempeño 	Documentación y Bibliografía	Revisión documental y bibliográfica
Incidencia de las políticas, frente al desempeño del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salario ➤ Capacitación y desarrollo ➤ Satisfacción de sus necesidades 	Trabajadores	Observación directa, Revisión documental, Cuestionarios
Planes motivacionales de mejoramiento de la gestión del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima organizacional ➤ Incentivos ➤ Rotación del personal ➤ Sentido de pertenencia ➤ Toma de decisiones 	Trabajadores documentación bibliográfica	Observación directa, Cuestionarios Revisión documental y bibliográfica.

Fuente: Esta investigación.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para entender la situación actual de Revisión documental es necesario tener en cuenta su estructura administrativa, por lo tanto a continuación se observa lo relacionado con este tema.

7.1. PRESENTACIÓN EMPRESARIAL

7.1.1 Misión

La clínica Nuestra Señora de Fátima es una institución de carácter privado que presta sus servicios de salud con calidad, ética, responsabilidad, compromiso y con gran sentido humano, utilizando para cumplir su objetivo una tecnología e infraestructura adecuadas que garanticen la óptima utilización de todos sus recursos y la plena satisfacción de la población a la cual atiende.

De igual manera la institución se preocupa por brindar un mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios hacia los clientes externos y hacia sus trabajadores a nivel laboral profesional y personal.

7.1.2 Visión

De igual manera la institución se preocupa por brindar un mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios hacia los clientes externos y hacia sus trabajadores a nivel laboral profesional y personal.

7.1.3 Principios y Valores Institucionales

- RESPETO
- SENTIDO HUMANO
- HONESTIDAD
- COMPROMISO
- LEALTAD
- AUSTERIDAD
- CALIDAD
- RESPONSABILIDAD SOCIAL

7.1.4 Objetivos Institucionales

➤ Gerenciales

Direccionamiento Estratégico Implementar en la organización la Planeación Estratégica como instrumento que permita la optimización en la utilización de los recursos, la efectividad en la prestación de servicios y la competitividad en el mercado.

Gerencia Del Autocontrol Generar un proceso de sensibilización en la autogestión, para entender que la eficacia y eficiencia de todo proceso administrativo, depende de la asimilación e implementación de una cultura del autocontrol para la sostenibilidad.

Gestión Hacia La Calidad Y Mejoramiento Continuo Desarrollar la cultura de la calidad a través del compromiso permanente del talento humano y un modelo de control y seguimiento en los servicios que conduzca a un reconocimiento de la Institución.

➤ Competitivos

Satisfacción De Los Usuarios Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios de salud tanto en el acceso como en la calidad de los servicios.

Gerencia De Los Procesos De Atención Ofrecer servicios de salud de alto nivel científico, con sentido humano, brindando calidad y oportunidad a nuestros usuarios.

➤ Tecnología De La Información

Gerencia De La Información Mejorar la eficiencia y administración de los Sistemas de Información como unidades de soporte de los requerimientos del área asistencial y administrativa.

➤ Talento Humano

Gerencia Del Talento Promover el desarrollo del Recurso Humano y elevar su compromiso institucional a través de un adecuado ambiente de trabajo

➤ Financieros y Administrativos

Gestión Financiera Incrementar los niveles de rentabilidad y sostenibilidad económica de la Institución.

Gerencia De Los Procesos Administrativos Implementar estándares de calidad que permitan la optimización de los procesos administrativos.

7.2 RETRIBUCIÓN SALARIAL

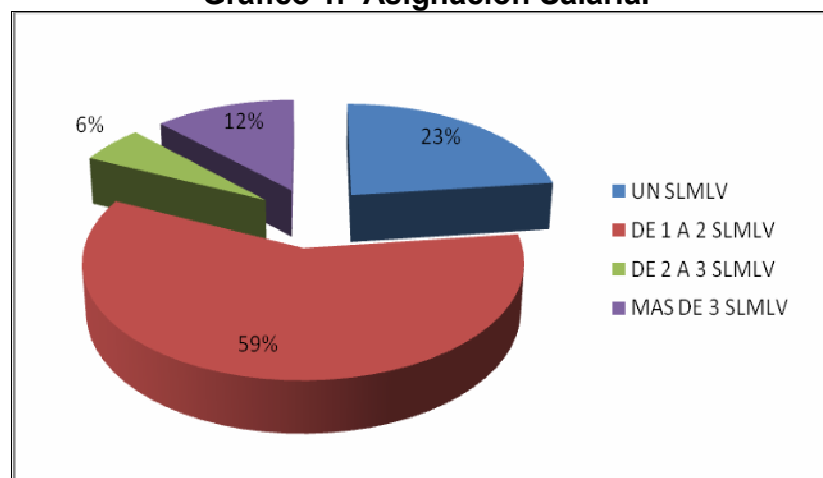
Como se puede mirar en el grafico, los funcionarios de la CLÍNICA "NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA" el salario que perciben por prestación de servicios en su mayor parte está entre uno y dos salarios mínimos seguido de los que ganan un salario mínimo (ver Tabla No. 2 y gráfico No. 1).

Tabla 2. ¿Cual es su salario?

ASIGNACIÓN SALARIAL		
SALARIO	No.	%
UN SMLV	41	23%
DE 1 A 2 SMLV	105	59%
DE 2 A 3 SMLV	10	6%
MAS DE 3 SMLV	22	12%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 1. Asignación Salarial



Fuente: Esta investigación.

7.3 ACTITUD FRENTE AL TRABAJO

La actitud que el empleado manifiesta frente a su trabajo es muy importante, de este depende su desempeño y por su puesto su rendimiento y el aporte que pueda hacer tanto a su trabajo como a la entidad a la que pertenece.

Es necesario tener en cuenta el personal manifiesta que se siente satisfecho, como se puede mirar en el Tabla 3 y la grafica 2 ocupa el primer porcentaje (47%) lo que los hace una parte considerable y por ello se puede argumentar que la mayoría de las personas se sienten bien con su trabajo, de igual manera, hay un

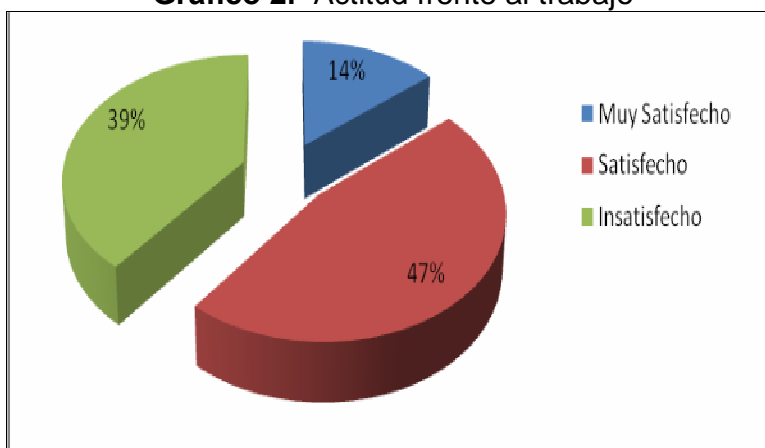
porcentaje importante que manifiestan estar insatisfechos (39%), esta es una situación preocupante ya que si el empleado se siente insatisfecho con su trabajo los resultados no pueden ser los esperados, en charlas con algunos de ellos estos han exteriorizado que su trabajo lo realizan simplemente por recibir una remuneración (ver Tabla 3, grafico 2) Un pequeño porcentaje de los empleados de la "CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA" se sienten realmente a gusto en su trabajo (14%) lo que significa que tienen satisfacción con las funciones que desempeñan, la motivación de estas personas se encuentra en alto grado; además de su satisfacción personal, estos entes pueden aportar más tanto a su trabajo como a su entorno interno, pueden ser las personas que están más dispuestas a enfrentarse a cambios que vayan en bien de esta organización (ver Tabla 3, grafico 2).

Tabla 3. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?

ACTITUD FRENTE A SU TRABAJO		
CONCEPTO	No.	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	25	39 %
Satisfecho	83	14 %
Insatisfecho	70	47 %
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 2. Actitud frente al trabajo



Fuente: Esta investigación.

7.4 COMPARACIÓN DE ACTITUD FRENTE AL TRABAJO Y EL SALARIO QUE PERCIBE

En este caso es importante destacar que las personas que no se sienten satisfechos con el trabajo son las que perciben un salario mínimo y entre uno y dos salarios mínimos, de igual manera aquellos que se sienten satisfechos en su mayoría son aquellos que perciben entre uno y dos salarios mínimos.

Se puede concluir que la relación entre la satisfacción con el cargo está relacionada con el nivel de ingresos, de esta manera las personas que tienen inconformidad con el salario son aquellos que no se sienten motivados por el factor salario en relación con el cargo. (Ver Tabla 4).

En este caso es importante destacar que las personas que tienen descontento con el trabajo son de las personas que perciben más de un salario mínimo en su mayoría y las personas que manifiestan normal desempeño están entre los que devengan más de un salario y los que devengan más de dos salarios mínimos

Tabla 4. Actitud del empleado frente a su trabajo y su salario

ACTITUD	S A L A R I O				TOTAL
	3 SMLV	2-3 SMLV	1-2 SLMV	1 SLMV	
Muy Satisfecho	17	4	4	0	25
Satisfecho	4	3	62	14	83
Insatisfecho	0	3	38	29	70
TOTAL	21	10	104	43	178

Fuente: Esta investigación.

7.5 FACTORES MOTIVACIONALES DEL TRABAJO

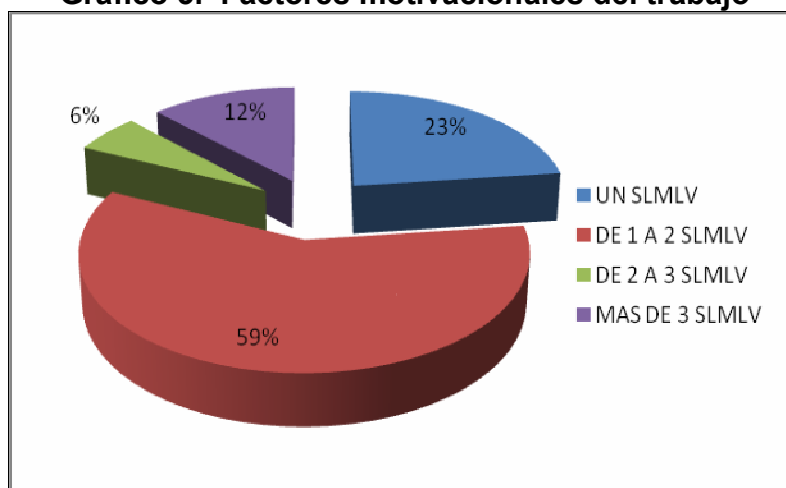
Si se tiene en cuenta lo encontrado, en cuanto a los motivación (ver Tabla 5, grafico 3) es importante analizar que los factores motivacionales más relevantes son el salario y las capacitaciones, esto es lo que hace que sea necesaria la motivación ya que en cuanto a los otros, estas personas deberían trabajar en función de su realización personal y no solo por captar un ingreso, factores como este originan un ambiente laboral en el que no se tienen los resultados que se debería, las personas se limitan tan solo a realizar las funciones propias del cargo y no le dan aportes propios puesto este tipo de empleados por lo general no explotan su creatividad.

Tabla 5. ¿Que tipo de factores lo motivan en su trabajo?

FACTORES MOTIVACIONALES DEL TRABAJO		
Tipo de trabajo	29	16%
Salario	60	34%
Compañeros	14	8%
Ambiente laboral	3	2%
Capacitaciones	59	33%
Realización personal	13	7%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 3. Factores motivacionales del trabajo



Fuente: Esta investigación.

7.6 FORMAS DE ESTÍMULOS LABORALES

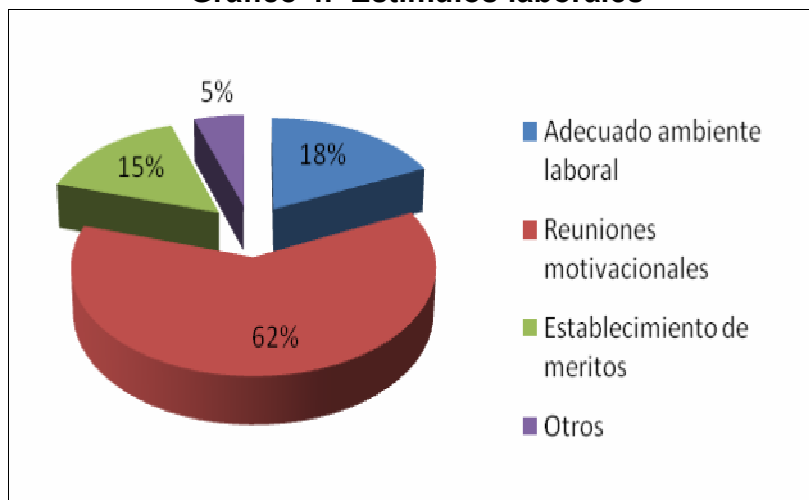
Según la opinión de los trabajadores la motivación se hace a través de reuniones (62%) seguidos por los que brindan un adecuado ambiente laboral al empleado y los que realizan establecimiento de meritos y se finaliza con aquellos que utilizan otros sistemas. Aunque la mayoría de los jefes realizan reuniones motivacionales para sus empleados hay que tener en cuenta que la motivación de estos empleados se realiza más por el salario que perciben y por la capacitación y no por los resultados de estas actividades (ver Tabla 6, grafico 4)

Tabla 6. ¿Cuales cree que pueden ser estímulos laborales?

FORMAS DE ESTÍMULOS LABORALES		
ESTIMULO	No.	%
Adecuado ambiente laboral	32	18%
Reuniones motivacionales	110	62%
Establecimiento de meritos	27	15%
Otros	9	5%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 4. Estímulos laborales



Fuente: Esta investigación.

7.7 POSICIÓN FRENTE A LAS REGLAS

En la “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” como en toda organización las disposiciones legales deben existir con el fin de reglamentar la conducta de todos los empleados para con esto asegurar el buen desarrollo de funciones y procedimientos, además para sancionar las faltas disciplinarias y responder al empleado su derecho a la defensa con el fin de garantizar su moralidad y dignidad junto con el buen funcionamiento de la entidad, estas normas deben encontrarse recopiladas en el reglamento interno y deben ser adoptadas legalmente para ello.

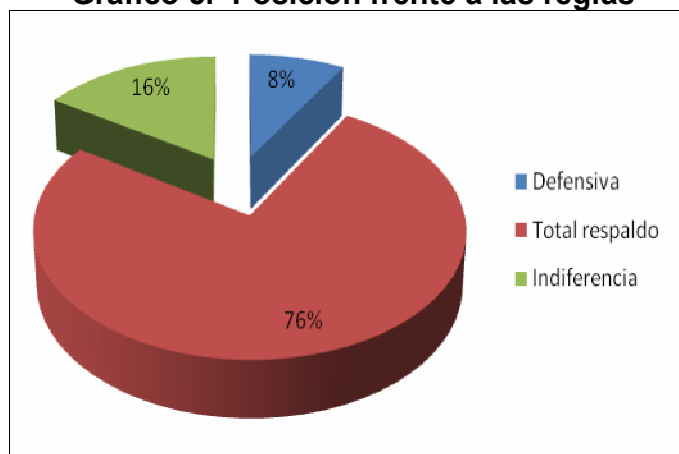
El mayor porcentaje de los empleados (76%), adoptan una actitud de respaldo frente a las reglas que se establecen para esta entidad el 16% actúa con indiferencia y un 8% toma una posición defensiva frente a ellas, esta es una oportunidad para los líderes de esta institución para implementar un nuevo modelo de liderazgo y motivación para conseguir una mayor efectividad por parte de los empleados en el desarrollo de sus labores asignadas (Ver Tabla 7, grafico 5).

Tabla 7. ¿Cual es su actitud frente a las reglas y normas?

POSICIÓN FRENTE A LAS REGLAS		
CONCEPTO	No.	%
Defensiva	15	8%
Total respaldo	135	76%
Indiferencia	28	16%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 5. Posición frente a las reglas



Fuente: Esta investigación.

7.8 ASCENSOS

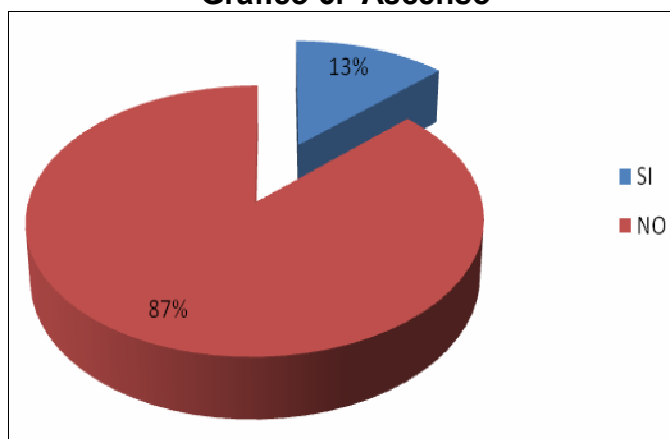
El ascenso es un factor importante de motivación para el empleado puesto que se siente reconocido por los demás por sus habilidades, aptitudes y destrezas, como también lo impulsa a un mejor desempeño de sus funciones. En el caso de la "CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA" un porcentaje muy bajo que han sido ascendidos (13%) en relación a el 87% que no han sido ascendidos, (ver Tabla 8 - grafico 6).

Tabla 8. ¿Ha sido ascendido en el tiempo que lleva trabajando?

ASENSOS		
RAZÓN	No.	%
SI	23	13%
NO	155	87%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 6. Ascenso



Fuente: Esta investigación.

7.9 RELACIONES LABORALES CON COMPAÑEROS Y CON LOS SUPERIORES

Para que una organización obtenga unos óptimos resultados es necesario que las relaciones interpersonales de los trabajadores que están dentro de ella sean excelentes, puesto que de ellos depende el funcionamiento de la empresa, es así que dentro de la "CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA" las relaciones son óptimas para el buen funcionamiento de la organización, sin dejar atrás las pocas relaciones conflictivas que existen para tomar los correctivos necesarios y que más adelante no generen caos. (Ver Tabla 9).

Tabla 9. ¿Como son sus relaciones laborales con los superiores?

RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS Y CON SUPERIORES		RELACIONES CON COMPAÑEROS			TOTAL
		Laboral	Afectiva	Conflictos	
RELACIONES CON SUPERIORES	Respeto	157	0	2	159
	Confianza	14	2	3	19
	Conflicto	2	0	1	3
TOTAL		171	2	5	178

Fuente: Esta investigación.

7.10 RAZONES POR LAS QUE CONSIDERA QUE SE HACE CAPACITACIÓN

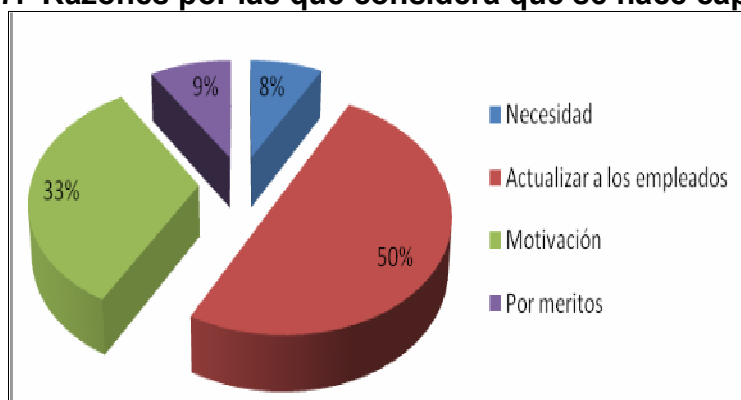
La mayoría de los empleados de esta empresa entienden a las capacitaciones como un medio para actualización del talento humano; la capacitación además se entiende como un medio de dentro de la motivación a los empleados. Para este caso en la "CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA" se están llevando a cabo diferentes capacitaciones a las cuales el empleado tiene la oportunidad de acceder (ver Tabla 10, gráfico 7).

Tabla 10. ¿Por qué razones por las que considera que se hace capacitación?

CAPACITACIÓN		
CONCEPTO	No.	%
Necesidad	14	8%
Actualizar a los empleados	89	50%
Motivación	59	33%
Por meritos	16	8%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 7. Razones por las que considera que se hace capacitación



Fuente: Esta investigación.

7.11 PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

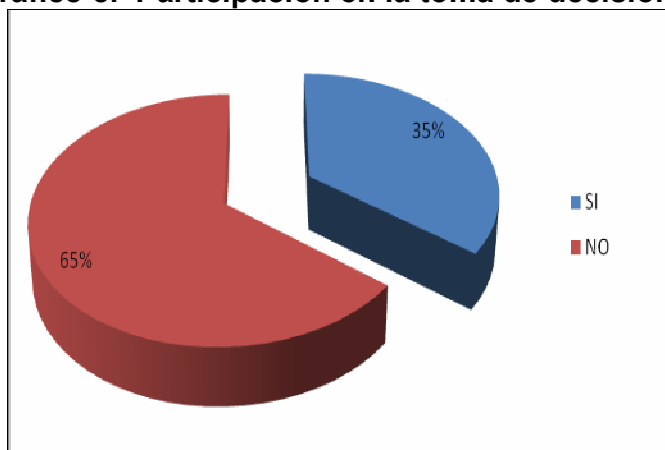
Según los resultados que se observan en el Tabla 11 y el gráfico 8, en la “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” no se tiene en cuenta al personal en la toma de decisiones, este es un factor que los desmotiva, puesto que estas decisiones afectan a toda la organización y ellos no se encuentran comprometidos con el desarrollo de esta, por lo tanto es necesario realizar un modelo de motivacional en el que la decisiones se tomen en conjunto tanto para fortalecer la organización como también para un mayor compromiso por parte de los trabajadores

Tabla 11. ¿Participa en la toma de decisiones?

PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES		
CONCEPTO	No.	%
SI	63	35%
NO	115	65%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 8. Participación en la toma de decisiones



Fuente: Esta investigación.

7.12 APLICACIÓN DE MANUALES

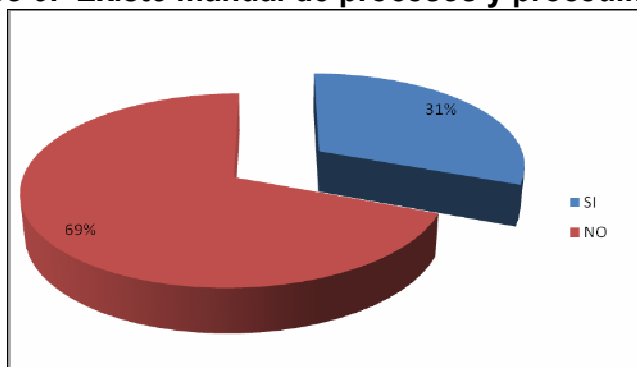
A pesar de que en la CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” existen manuales de procesos y procedimientos, por lo general no trabajadores no tienen conocimiento de este, puesto que no se da a conocer a cada uno de ellos es así que un alto porcentaje (69%) manifiestan no conocerlo. Generando conflicto en el desarrollo de las funciones.

Tabla 12. ¿Existe un manual de procesos y procedimientos?

EXISTE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		
RAZÓN	No.	%
SI	55	31%
NO	123	69%
TOTAL	178	100%

Fuente: Esta investigación.

Grafico 9. Existe manual de procesos y procedimientos



Fuente: Esta investigación.

8. ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN EN LA “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”

Después de identificar el diagnóstico motivacional de las funciones del nivel central de la “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”, es preciso determinar los Aspectos que al respecto sobresalen.

- La actitud de los empleados frente a su trabajo no es la más adecuada, incluso hay empleados que manifiestan descontento con su trabajo.
- Gran porcentaje de los empleados tienen disposición para cumplir las reglas, pero, hay trabajadores que adoptan una actitud de indiferencia frente a las reglas establecidas por la entidad.
- Se mantiene una buena relación entre compañeros y con los superiores.
- Las reuniones motivacionales no siempre cumplen con el objetivo propuesto.
- No se da suficiente participación a los empleados en la toma de decisiones.
- Las técnicas de motivación contribuyen muy poco al logro de los objetivos.
- No existe una organización bien estructurada.
- No existen estándares que permitan identificar el rendimiento del trabajador.
- El proceso de control no es el adecuado.
- La capacitación en el Talento humano no está siendo lo suficientemente motivante.
- Las personas con menos retribución salarial no se encuentran satisfechos con sus cargos.
- En esta entidad existen manuales de procesos y procedimientos pero los empleados no los aplican.
- Las personas ascendidas son muy pocas.

Así como existen deficiencias que no permiten que los empleados tengan la motivación adecuada para el desempeño de sus funciones, existen fortalezas como las buenas relaciones entre dichos empleados, esto puede ser aprovechado para aplicar un modelo de motivación en el que el compañerismo sea un punto clave, además existen otros factores como las capacitaciones que pudieran ser utilizadas como medio de motivación, pero para esto es necesario conocer las necesidades de realización del empleado para tener claro en que campo le sería más satisfactorio mejorar, por supuesto siempre y cuando dicha capacitación sirva para el enriquecimiento del cargo.

Es necesario capacitar al empleado de la "CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA" para que en esta se apliquen los manuales de procesos y funciones y así mejorar en el desempeño dentro de cada cargo, la consecución de objetivos y metas y el desarrollo personal de dicho empleado.

9. PLAN DE MEJORAMIENTO

a. Objetivo

Conformar Equipos de Trabajo de alto rendimiento

Estrategia

Proyección de la Entidad a las familias de los Empleados

El trabajo en equipo ayuda a la consecución de los Objetivos Organizacionales en forma más eficiente, garantizando integración y Coordinación de procesos.

b. Objetivo

Mejorar la eficiencia en el trabajo en un 30%

Estrategia

Llevar a cabo una Re-inducción a los empleados de la Organización

La re inducción se debe efectuar con el fin de que todos los empleados conozcan con claridad sus funciones y los procesos necesarios para realizar a cabalidad sus Actividades

c. Objetivo

Conseguir que el 100% de los empleados estén dispuestos a aportar en el desarrollo de sus cargos.

Estrategia

Sensibilizar a aportar para construir un ambiente de trabajo positivo.

Cuando se trabajo bajo un ambiente agradable el trabajador estará más motivado a realizar un mejor desempeño laboral.

d. Objetivo

Hacer que el 90% de los empleados estén sensibilizados a la construcción de un ambiente agradable en la Organización.

Estrategia

Implementar un Programa de de recompensas e incentivos.

El dinero no es la única forma de motivar a los empleados para trabajar más duro o de un modo más inteligente.

e. Objetivo

Contar con un programa de recompensas e Incentivos.

Estrategia.

Proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Los individuos pertenecientes a la organización necesitan crecer como personas, si se puede apoyarlos en este aspecto es posible que su crecimiento sea coherente con el crecimiento del cargo.

Es importante conocer las áreas de interés de los Empleados. Para poder brindar la capacitación o formación requerida y así satisfacer las necesidades en este campo. Ofrecer a los empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y fomentar nuevos intereses puede constituir una de las acciones más eficaces que puede llevar a cabo para motivarlos y también es bueno para la empresa.

f. Objetivo

Conocer las expectativas y rendimiento del 100% de los empleados

Estrategias

Establecimiento y supervisión de objetivos de rendimiento

Con el propósito de realizar un mejoramiento continuo se debe crear espacios para dialogar con los empleados en forma grupal e individual para conocer sus inquietudes y necesidades para un eficiente desempeño de sus actividades y de sus expectativas personales.

10. PLAN DE ACCIÓN

Objetivo: Mejorar la eficiencia en el trabajo en un 30%				
Estrategia: Conformación de Equipos de Trabajo de alto Rendimiento				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Sensibilización en los Objetivos Corporativos	Presentación de los Objetivos corporativos a los empleados verbalmente y en medios físicos como pendones, volantes, otros	Gerente	Humanos, Logísticos	No. Equipos de <u>alto rendimiento</u> Total equipos
	Evaluar el conocimiento de los objetivos Corporativos por parte del empleado	Jefe de personal – Gerente	Humanos	
Realización de Seminario sobre "Equipo de Alto Rendimiento"	Contratar un profesional en el área	Gerente	Humanos	
	Aplicar el Seminario	Jefe de personal	Humanos, Logísticos	
Conformación de Equipos	Determinación del número de equipos por área	Jefe de personal	Humanos	
	Conformación de equipos	Jefe de personal	Humanos	
Acompañamiento y apoyo a los Equipos	Detección de líderes	Jefe de personal	Humanos	
	Detección y análisis de dificultades	Jefe de personal	Humanos	
	Búsqueda de fortalezas	Jefe de personal	Humanos	
	Rediseño de equipos	Jefe de personal	Humanos	

Objetivo: Conseguir que el 100% de los empleados estén capacitados en las funciones que les corresponde realizar				
Estrategia: Realizar una Re-inducción a los empleados de la Organización				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Contratar un Profesional especialista en Estructuras Organizacionales	Conseguir un profesional que maneje la motivación y la estructura de la Organización	Jefe de personal	Humanos, económicos	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$
Realizar el Seminario Taller	Aplicar el Seminario Taller	Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Evaluar los resultado en el Personal	Jefe de personal - Profesional	Humanos	
Realizar la reinducción Individual	Realizar entrevistas con el personal de cada área	Profesional	Humanos, económicos	
	Realizar encuestas sobre la coherencia entre las funciones y la motivación del empleado.	Jefe de personal	humanos	
Seguimiento Permanente	Aplicar pruebas de conocimiento	Profesional	Humanos, económicos	
	Realizar entrevistas con el personal	Profesional	Humanos, económicos	

Objetivo: Lograr que el 90% de los empleados sensibilizados a la construcción de un ambiente agradable en la Organización				
Estrategia: Sensibilizar a aportar para construir un ambiente de trabajo agradable.				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Realización del Taller de Sensibilización	Contratar un profesional en el área de motivación	Jefe de personal	Humanos, económicos	$\frac{\text{Empleados sensibilizados}}{\text{Total empleados}}$
	Entregar material didáctico sobre el tema	Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Evaluar los resultados en el personal	Jefe de personal	Humanos, económicos	
Realización de un programa de construcción de Mejor ambiente de Trabajo	Analizar en conjunto con el personal la situación actual del Ambiente laboral	Jefe de personal - Gerente	Humanos	
	Realizar el programa de trabajo	Jefe de personal	Humanos	
	Aplicación y evaluación de resultados	Jefe de personal	Humanos	
Diseño y elaboración y distribución material de motivación	Diseño del plegables, afiches y papelería en general	Área de publicidad - Jefe de personal	Humanos, económicos	
	Impresión y entrega a los empleados	Área de publicidad	Humanos, económicos	
	Ubicación de afiches en lugares estratégicos de la Empresa	Jefe de personal	Humanos	

Objetivo: Contar con un programa de recompensas e Incentivos.				
Estrategia: Implementar un Programa de de recompensas e incentivos.				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Realizar un análisis de las necesidades y gustos de los trabajadores	Realizar entrevistas con cada uno de los empleados	Jefe de personal	Humanos	Incentivos entregados <hr/> Incremento de utilidades
	Realizar encuestas enfocadas en las necesidades del personal	Jefe de personal	Humanos	
Diseñar un plan de incentivos y recompensas	Diseño del plan de recompensas	Jefe de personal - Gerente	Humanos	
	Compra de Incentivos	Jefe de personal	Humanos, económicos	
Aplicar el plan de incentivos y recompensas	Presentación del plan al personal de la empresa	Gerente	Humanos	
	Entrega de incentivos y recompensas a los mejores empleados	Jefe de personal	Humanos	
Realizar control periódico sobre los incentivos	Hacer entrevistas con el personal que ha sido incentivado	Jefe de personal	Humanos	
	Hacer análisis del mejoramiento del personal en sus actividades	Jefe de personal	Humanos	
	Rehacer o eliminar el programa.	Gerente	Humanos	

Objetivo: Hacer que el 90% de los empleados estén sensibilizados a la construcción de un ambiente agradable en la Organización.

Estrategia: Proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Análisis de las necesidades de aprendizaje del Empleado en coherencia con las necesidades de la Empresa	Realizar encuestas enfocadas en las necesidades del personal	Jefe de personal	Humanos, logísticos	Personal capacitado Personal proyectado para capacitación
	Analizar las necesidades de mejoramiento de la Empresa	Jefe de personal	Humanos	
Diseño y Aplicación de un programa de capacitación	Contratar personal para las capacitaciones	Jefe de personal - Gerente	Humanos, económicos	
	Elegir lugares y tiempos para la realización de los talleres	Jefe de personal	Humanos	
Seguimiento Permanente y análisis de resultados	Verificar la aplicabilidad de las temáticas en la empresa	Jefe de personal	Humanos	
	Verificar el mejoramiento del personal capacitado	Jefe de personal	Humanos	

Objetivo: Conocer las expectativas y rendimiento del 100% de los empleados				
Estrategia: Establecimiento y supervisión de objetivos de rendimiento				
Actividades	Tareas	Responsable	Recursos	Indicador
Analizar el conocimiento de las expectativas y rendimiento del empleado	Diseño de un plan de entrevistas y encuestas encaminadas al conocimiento de las expectativas y rendimiento del empleado	Jefe de personal	Humanos	$\frac{\text{Numero de charlas realizadas}}{\text{Numero charlas programadas}}$
	Aplicación del plan de entrevistas y encuestas	Jefe de personal	Humanos, económicos	
Realizar un análisis comparativo entre las expectativas y el rendimiento del empleado con el desarrollo de la Empresa	Analizar los resultados de las entrevistas y encuestas	Jefe de personal	Humanos	
	Analizar la eficiencia del empleado	Jefe de personal	Humanos	
	Comparar con la disminución de debilidades de la empresa	Jefe de personal	Humanos	

CONCLUSIONES

En la "CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA" es inminente la necesidad de mejorar en cuanto a la motivación, el desarrollo de este proyecto se encontraron faltantes como:

- La satisfacción que siente el empleado, de esta entidad acerca del trabajo es en su mayoría negativa y esto se lo relaciona con el nivel de ingresos y por lo tanto la actitud ante él hace que no tengan un buen desempeño laboral.
- El pensamiento acerca de los factores que los motivan a seguir trabajando no tiene que ver con sus necesidades de realización sino que por lo general prefieren la remuneración económica.
- Los jefes necesitan mejorar sus sistemas de motivación para con sus empleados, se nota que los actuales métodos no están dando los resultados esperados.
- Es evidente que no se tiene un control sobre las actividades propias de cada cargo, las personas no conocen los manuales de funciones y procesos, esto influye totalmente en el desarrollo óptimo de sus actividades.
- No se da participación al personal en la toma de decisiones, esto conduce a que los empleados no se esfuercen en mejorar para ser reconocidos y por lo tanto no utilizan todo su talento a favor de la empresa.

RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta que un mejoramiento en la motivación puede ser de gran ayuda para conseguir los objetivos organizacionales de La "CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA"

- a. La motivación puede ser de gran ayuda para conseguir los objetivos organizacionales
- b. Mejorar el ambiente laboral de las relaciones de los empleados con sus compañeros
- c. Reconocer el esfuerzo de los empleados conlleva a un desarrollo del cargo y de la organización
- d. Implementar manuales de:
 - Funciones
 - Procesos y procedimientos
- e. Integración de las áreas funcionales para facilitar la comunicación entre ellas.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de los recursos humanos, p. 49. Administración de personal, McGraw-Hill, México, Cap. 7, 1996.

GORDON, Judith, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, 1997,

JOOLEY, Jeferson. El recurso Humano en la Organización. Editorial Buenos Aires. Argentina 1992.

KEITH, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Grijalbo. México 1993.

KEITH, Davis y Jhon Newstron. Comportamiento Humano en el Trabajo y Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México 1994. Tercera edición.

SIKULA, Andrew. Administración de Personal. Editorial Limusa.

STONNER, J. Freeman R. y Gilbert D.: Administración, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta aplicada a los empleados de LA CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

Objetivo: Conocer el nivel de motivación en la “CLÍNICA NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”

Cargo que desempeña _____

1. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?
 - a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Insatisfecho
2. ¿Que tipo de factores lo motivan en su trabajo?
 - a. Tipo de trabajo
 - b. Salario
 - c. Compañeros
 - d. Ambiente laboral
 - e. Capacitaciones
 - f. Realización personal
3. ¿Cual es su salario?
 - a. Más de 3 SMLV.
 - b. De 2 a 3 SMLV.
 - c. De 1 a 2 SMLV
 - d. Un SMLV.
4. ¿Cual es su actitud frente a las reglas y normas?
 - a. Defensiva
 - b. Total respaldo
 - c. Indiferente
5. ¿Como son sus relaciones laborales con los superiores?
 - a. De respeto
 - b. De confianza
 - c. otra
6. ¿Como son las relaciones laborales entre compañeros?
 - a. Laboral
 - b. Afectiva

- c. Conflictos
7. ¿Ha sido ascendido en el tiempo que lleva trabajando?
a. SI b. NO
8. ¿Cuales cree que pueden ser estímulos laborales
a. Adecuado ambiente Laboral
b. Reuniones motivacionales
c. Establecimiento de méritos
d. Otros Cuales? _____
9. ¿Participa en la toma de decisiones?
a. SI b. NO
10. ¿Por qué razones por las que considera que se hace capacitación?
a. Necesidad
b. Actualización
c. Motivación
d. Por meritos
11. ¿Existe un manual de procesos y procedimientos?
a. SI b. NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN