



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS A
LAS PRINCIPALES ÁREAS DEL HOSPITAL GENERAL DE
SANTA ELENA DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, 2012”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JUAN VIDAL PERERO VERA

TUTOR: ING. JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES
DIRIGIDAS A LAS PRINCIPALES ÁREAS DEL HOSPITAL
GENERAL DE SANTA ELENA DR. LIBORIO PANCHANA
SOTOMAYOR, 2012”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: JUAN VIDAL PERERO VERA

TUTOR: ING. JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, 14 Agosto del 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DEIRIGIDAS A LAS PRINCIPALES ÁREAS DEL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR**” 2012, elaborado por el Sr. Juan Vidal Perero Vera, egresado de la Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
ING. JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE, MBA
TUTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de manera muy especial a mis Padres por siempre inculcarme principios éticos y morales, lo que han hecho de mí una persona de bien y poder desenvolverme en esta sociedad.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo incondicional, sus consejos y parte de su valioso tiempo lo que aportó de manera muy significativa al desarrollo del presente trabajo.

Juan Vidal

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento infinito a Dios, nuestro Creador, quien se ha convertido en guía y soporte en todo momento de mi vida y quien me ha brindado la oportunidad de cumplir con este objetivo, encomendándome a él, manteniendo siempre la fe.

A mis Padres por darme la oportunidad de seguir mis estudios superiores, dándome su apoyo económico y sobre todo su apoyo moral, para el logro de mis objetivos y metas propuestas.

Juan Vidal

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA
TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS A LAS
PRINCIPALES ÁREAS DEL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA
DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR”, 2012**

Autor: Juan Vidal Perero Vera

Tutor: Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA

RESUMEN

El término motivación se basa en la realización del individuo, crecimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío en ámbito laboral. Fundamentado en este concepto, el presente trabajo de investigación se orienta al diseño de un Modelo de Estrategias Motivacionales, dirigidas al Talento Humano del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Pancha Sotomayor, teniendo en cuenta que la institución no contempla en sus procesos herramientas direccionadas al desarrollo del Talento Humano y por ende se carece de motivación laboral, lo cual conlleva a que el desarrollo de las actividades se realice de forma rutinaria y monótona. Por lo tanto es de gran importancia diseñar estrategias motivacionales, considerando las nuevas formas de administración del Talento Humano, lo cual generará un desempeño eficiente del personal. La metodología empleada fue de carácter descriptiva, realizando investigaciones de campo que permitieron identificar los síntomas y causas del problema en estudio, para lo cual fue pertinente utilizar técnicas como la entrevista y encuesta. El diseño e implementación de Estrategias Motivacionales representan un gran aporte para conseguir óptimo desempeño laboral y fomentar a su vez el sentido de pertenencia en el Talento Humano, estableciendo que su aplicación permitirá mejorar el servicio y atención al usuario. Por lo tanto se propone como Estrategias de Motivación; la Inducción, Comunicación, Escuchar y Asesorar al Talento Humano, Liderazgo, Incentivos y Reconocimientos, Charlas de Capacitación, Entrenamiento, Empoderamiento y el Trabajo En Equipo. Las mismas que no solo conllevan al buen desempeño laboral sino también al mejoramiento de las relaciones interpersonales. Obteniendo como conclusión que el Hospital de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor no cuenta con herramientas o planes que fomenten la motivación en el talento humano, por lo cual es pertinente el diseño de Estrategias Motivacionales.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÀFICOS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1. TÍTULO DEL TEMA DE TESIS	4
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
3. JUSTIFICACIÓN	9
4. OBJETIVOS	12
5. HIPÓTESIS	13
6. VARIABLES	13
7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	13
CAPITULO I	16
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
1.1. ANTECEDENTES	16
1.2. MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	18
1.2.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA MOTIVACIÓN	18
1.2.2. TEORÍAS MOTIVACIONALES	19
1.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades	20
1.2.2.2. Teoría X y Teoría Y	21
1.2.2.3. Teoría De La Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)	23
1.2.2.4. Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)	24
1.2.2.5. Teoría de las Necesidades Secundarias (David McClelland)	25

1.2.2.6.	Teoría de las Expectativas (V. Vroom, E. Deci, L. Porter)	26
1.2.2.7.	Teoría de la Evaluación Cognoscitiva (E. Deci, R. Ryan. R. De Charm) ...	27
1.2.2.8.	Teoría del Establecimiento de Metas (Ewin Locke)	28
1.2.3.	TIPOS DE MOTIVACIÓN	29
1.2.4.	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN	31
1.2.5.	MOTIVACIÓN LABORAL.....	32
1.2.6.	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.....	34
1.2.7.	TIPOS DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.	34
1.2.7.1.	INDUCCIÓN.....	34
1.2.7.2.	LA COMUNICACIÓN	36
1.2.7.3.	EMPLEO DE ESCUCHAR ACTIVAMENTE PARA MOSTRAR COMPRENSIÓN.....	40
1.2.7.4.	ASESORAMIENTO DEL EMPLEADO INSATISFECHO	43
1.2.7.5.	CLIMA LABORAL.....	46
1.2.7.6.	LIDERAZGO	47
1.2.7.6.1.	Elementos Claves de la Definición de Liderazgo	48
1.2.7.6.2.	Funciones Administrativas del Liderazgo.	50
1.2.7.6.3.	Tipos de Líder	56
1.2.7.7.	SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.....	59
1.2.7.8.	EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO)	61
1.2.7.9.	COACHING (ENTRENAMIENTO).....	63
1.2.7.10.	TRABAJO EN EQUIPO.....	64
1.3.	DESEMPEÑO EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO	66
1.3.1.	TALENTO HUMANO	66
1.3.2.	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (ARH).....	67
1.3.2.1.	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	67
1.3.3.	EFICIENCIA Y EFICACIA.....	68
1.4.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	70
1.5.	MARCO REFERENCIAL	74
	CAPÍTULO II.....	77
	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	77
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	77

2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	78
2.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	80
2.4.1.	POBLACIÓN.....	80
2.4.2.	MUESTRA.....	81
2.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	82
2.5.1.	TÉCNICAS.....	82
2.5.1.1.	Entrevista.....	83
2.5.1.2.	La Encuesta.....	84
2.5.2.	INSTRUMENTOS.....	85
2.5.3.	Guía de Entrevista.....	85
2.5.4.	El Cuestionario.....	85
2.5.5.	Escala de Likert.....	85
2.5.6.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	86
	CAPÍTULO III.....	87
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	87
3.1.	Análisis de resultados de la entrevista.....	87
3.2.	Análisis de resultados de la Encuesta.....	89
3.3.	CONCLUSIONES.....	102
3.4.	RECOMENDACIONES.....	103
	CAPITULO IV.....	104
	MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR”.....	104
4.1.	PRESENTACIÓN.....	104
4.2.	ALCANCE.....	105
4.3.	OBJETIVO.....	105
4.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	106
4.5.	ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.....	107
4.5.1.	INDUCCION.....	108
4.5.2.	LA COMUNICACIÓN.....	112
4.5.3.	ESCUCHAR Y ASESORAR AL TALENTO HUMANO.....	115
4.5.4.	LIDERAZGO.....	118

4.5.5.	INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS	124
4.5.6.	CHARLAS DE CAPACITACIÓN.....	126
4.5.7.	EMPOWERMENT.....	128
4.5.8.	COACHING.....	130
4.5.9.	TRABAJO EN EQUIPO.....	132
4.6.	IMPLEMENTACIÓN.....	134
4.6.1.	Objetivo de la Implementación.....	134
4.6.2.	Cursos de Acción.....	135
4.6.3.	Monitoreo y Control.....	137
4.7.	CONCLUSIONES.....	138
	BIBLIOGRAFÍA.....	139
	ANEXOS	143

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Operacionalización de la Variable Independiente	14
CUADRO 2 Operacionalización de la Variable Dependiente	15
CUADRO 3 Funciones Administrativas.....	51
CUADRO 4 Diferencias entre eficiencia y eficacia.....	69
CUADRO 5 Población del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.....	80
CUADRO 6 Conocimiento de los objetivos, misión, visión de la organización ..	89
CUADRO 7 Ambiente laboral en la empresa:	90
CUADRO 8 Material necesario para la realización de labores diarias.....	91
CUADRO 9 Satisfacción con las actividades realiza diariamente.....	92
CUADRO 10 Comunicación dentro del área de trabajo	93
CUADRO 11 Períodos de Evaluación del Desempeño	94
CUADRO 12 Liderazgo en el área de trabajo	95
CUADRO 13 Conocimiento sobre la existencia de planes motivacionales	96
CUADRO 14 Nivel de motivación.....	97
CUADRO 15 Aplicación de Estrategias Motivacionales en la organización.	98
CUADRO 16 Tipos de motivación en el área de trabajo.	99
CUADRO 17 Métodos para mejorar el desempeño laboral y las relaciones laborales.....	100
CUADRO 18 Beneficios de emplear estrategias motivacionales.....	101
CUADRO 19 Fases del Proceso de Inducción - Hospital General de Santa Elena	108
CUADRO 20 Presupuesto de Implementación	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Elementos claves de la definición de liderazgo	48
GRÁFICO 2 Ubicación del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor.....	75
GRÁFICO 3 ¿Tiene conocimiento de los objetivos, misión, visión de la organización?.....	89
GRÁFICO 4 Considera usted que el ambiente laboral en la empresa es:	90
GRÁFICO 5 ¿Cuentan con el material necesario para la realización de sus labores diarias?.....	91
GRÁFICO 6 ¿Usted se siente satisfecho con las actividades que realiza diariamente?	92
GRÁFICO 7 ¿Dentro del área que usted labora existe buena comunicación?...	93
GRÁFICO 8 ¿Cada qué tiempo se realizan las respectivas evaluaciones del desempeño?	94
GRÁFICO 9 El liderazgo que se emplea en su área de trabajo, a su criterio como lo describe:	95
GRÁFICO 10 ¿Tiene Usted conocimiento si en la organización existen planes motivacionales?.....	96
GRÁFICO 11 ¿Cómo define el nivel de motivación dentro de la organización o el área en la que labora?	97
GRÁFICO 12 ¿Considera necesario que en la organización se empleen estrategias motivacionales que mejoren el desempeño laboral?	98
GRÁFICO 13 Mencione el tipo de motivación que se emplea dentro de su área de trabajo.	99
GRÁFICO 14 ¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted necesario implementar en la empresa para mejorar el desempeño y las relaciones laborales?.....	100
GRÁFICO 15 ¿Considera beneficioso que en su área de trabajo se empleen estrategias motivacionales que optimicen su desempeño laboral?.....	101
GRÁFICO 16 Estrategias Motivacionales	107
GRÁFICO 17 Modelo de Proceso de Comunicación	113
GRÁFICO 18 Comunicación Formal.....	113
GRÁFICO 19 Etapas del Programa de Apoyo	116
GRÁFICO 20 Proceso para Obtener Ideas Creativas	119
GRÁFICO 21 Proceso para promover cambios en la organización.....	120
GRÁFICO 22 Formas de incentivos	125
GRÁFICO 23 Formas de aplicar Coaching.....	131
GRÁFICO 24 Desarrollo de un equipo	133

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	143
ANEXO 2 FRASES MOTIVACIONALES.....	144
ANEXO 3 IMÁGENES CON FRASES MOTIVACIONALES	145
ANEXO 4 FRASES DE AGRADECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO	146
ANEXO 5 BANCO DE PREGUNTAS PARA EL TALENTO HUMANO	147
ANEXO 6 FORMATO DE CERTIFICADO	148
ANEXO 7 FORMATO PARA APLICAR COACHING	149
ANEXO 8 FORMATO DE ENCUESTA	150
ANEXO 9 FORMATO DE ENTREVISTA	153
ANEXO 10 FOTOGRAFÍAS DE HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR	155
ANEXO 11 MATRIZ DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES	156
ANEXO 12 CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO	158

INTRODUCCIÓN

Las formas de administrar y dirigir a las organizaciones y al talento humano, en la actualidad han sufrido cambios radicales, ya no se trata solo de producir un bien o brindar servicio de calidad, se trata de mantener un alto grado de satisfacción y motivación laboral de tal manera que el logro de los objetivos propuestos sea con éxito y sobre todo con eficiencia y eficacia.

Dentro de la nueva cultura empresarial, basada en la ética y la justicia social, se hace referencia al oportuno reconocimiento laboral como uno de los factores motivantes del desempeño laboral y pilar básico de la equidad organizacional. Los seres humanos están en constante dinamismo. El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral no es otra cosa que el intento de explorar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

Para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación del talento humano, es necesario que las personas desempeñen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente, de esta manera, si se desea otorgar satisfacción total a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos.

El talento humano desde el momento que forma parte de la organización, se convierte en el recurso más valioso para ésta ya que su aportación y participación es de gran trascendencia, es decir que el talento humano constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, por ende posee vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.

Para las organizaciones que buscan sobresalir en su ámbito competitivo, un talento humano altamente motivado resulta necesario e indispensable para obtener resultados satisfactorios. En consecuencia los líderes entre las competencias que deben desarrollar figuran el de aprender a motivar a sus más cercanos seguidores, la cual se ha convertido en una aptitud indispensable para las personas que ocupan cargos directivos. Deben esmerarse en estimular un ambiente positivo de trabajo. Entre otros de los conocimientos que deben aprender figuran las técnicas más importantes de motivación, desde analizar las necesidades de sus más colaboradores, hasta identificar iniciativas e implementar la formación polivalente para incrementar la satisfacción intrínseca en el trabajo.

Con estos antecedentes se enmarca la importancia de la motivación dentro de las organizaciones de nuestro entorno, por lo tanto surge la necesidad de realizar cambios en la forma de dirigir el desarrollo del Talento Humano y su inmersión hacia la organización y para ello se propone el diseño de Estrategias Motivacionales que representan una herramienta para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral y por ende al mejoramiento de las relaciones laborales y personales de quienes conforman el talento humano del Hospital General de Santa Elena “ Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

La información de la propuesta planteada, no solo es un aporte indispensable para la organización que es objeto de estudio, sino también representa una contribución al mejoramiento de otras organizaciones ya que el modelo planteado puede ser adaptado según sus necesidades. En nuestro entorno las organizaciones públicas o privadas no cuentan con una herramienta enfocada a la motivación del Talento Humano.

El presente trabajo de titulación denominado “Modelo de Estrategias Motivacionales dirigidas a las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, contiene cuatro capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo comprende el sustento teórico sobre la Motivación, las Teorías Motivacionales, la Motivación Laboral y su importancia. Se describen también las estrategias motivacionales que se emplean actualmente en las organizaciones. Al igual que se menciona el sustento legal que corrobora la relevancia de la motivación en las instituciones públicas.

El segundo capítulo se basa en las estrategias metodológicas, dentro del cual se detalla el diseño y tipo de investigación aplicada, además de las técnicas e instrumentos metodológicos tales como la encuesta, que se direccionó al Talento Humano de la organización, y la entrevista que se realizó a los Directivos y Jefes de las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor. Dichos instrumentos sirvieron de base para recolectar información relevante sobre el problema de estudio.

En el tercer capítulo se encuentra el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta y entrevista a los Directivos, Jefes departamentales y talento humano que formaron parte de la muestra de estudio. Tales datos o resultados fueron la base para el desarrollo de la propuesta planteada y que a su vez son un referente para investigaciones futuras. Se presenta también dentro de este capítulo conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo de investigación realizado.

El cuarto capítulo es la propuesta del Diseño de Estrategias Motivacionales dirigidas a las principales áreas del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, el cual contiene el desarrollo y detalle de las estrategias que son las más idóneas para aplicar dentro de la organización, entre las cuales constan la Inducción, Comunicación, Escuchar y Asesorar al Talento Humano, Liderazgo, Incentivos y Reconocimientos, Charlas de Capacitación, Empowerment (Empoderamiento), Coaching (Entrenamiento) y el Trabajo en Equipo, siendo su aplicación una herramienta administrativa que permitirá elevar el nivel de motivación en el talento humano.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO DEL TEMA DE TESIS

“MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DIRIGIDAS A LAS PRINCIPALES ÁREAS DEL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR”

2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La salud pública como ciencia apenas tiene poco más de un siglo de existencia, pero manifestaciones del instinto de conservación de la salud de los pueblos existe desde los comienzos de la historia de la humanidad, siendo entonces la salud pública una disciplina encargada de la promoción y prevención, así como la protección de la salud a nivel poblacional y cuyo objetivo se basa en mejorar la salud de la población, así como el control y la erradicación de las enfermedades. Dando paso a la creación de entidades gubernamentales dedicadas a esta actividad, ya sean hospitales, centros de salud, entre otros, lo que permite el acceso a la atención médica, en las diferentes localidades de una determinada región.

En el Ecuador, el 16 de junio de 1967, la Asamblea Nacional Constituyente creó el Ministerio de Salud Pública que se encargaría de “Atender las ramas de sanidad, asistencia social y demás que se relacionan con la salud en general”, siendo este organismo el ente regulador del sistema de salud.

La actual provincia de Santa Elena, en sus tres cantones cuenta con hospitales públicos, los mismos que con el transcurrir del tiempo, han obtenido grandes avances tales como, infraestructura, equipos y tecnología, permitiendo de esta forma brindar una mejor atención a sus usuarios, de igual manera el incremento del talento humano ha sido un factor primordial para el logro de sus objetivos.

Como referencia se puede mencionar al Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, el cual inició sus actividades como Dispensario Médico Municipal el 12 de octubre del 1961, bajo la Dirección del Dr. Ricardo Medina, contando con los servicios de consulta externa, atención odontológica, ginecología e inmunización. El 5 de enero de 1975, el Dispensario Médico deja de ser municipal y pasa a formar parte de las unidades del Ministerio de Salud Pública, como Centro de Salud de Santa Elena.

Transcurrido los años y gracias a las gestiones realizadas por los Directivos que han estado al mando de esta institución, se consiguieron grandes logros y a partir del año 2000, el Centro de Salud empieza sus funciones como nueva Jefatura de Área, ya en el año 2003 se firma un acta de compromiso por parte del gobierno para la construcción del Hospital General de Santa Elena y el 17 de octubre del 2009 bajo la Dirección del Dr. Oswaldo Orrala Muñoz se da por inaugurado el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

A pesar de los grandes cambios que se han suscitado en entidades gubernamentales, se mantiene latente las críticas que éstas han recibido desde hace mucho tiempo, siendo las principales; la atención que le brindan a los usuarios, la burocracia que se maneja dentro de las instituciones y reducido esfuerzo por parte del talento humano para el logro de los objetivos de la organización.

Este tipo de situaciones no solo representan una gran desventaja para las organizaciones, sino también son barreras que dificultan el desarrollo eficiente de las organizaciones, por lo cual los cambios que se realizan en las entidades gubernamentales se deben dar no solo en infraestructura, la administración del talento humano debe obtener cambios significativos, de tal manera que exista un beneficio mutuo.

El Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, al igual que muchas instituciones, no contemplan en sus procesos, herramientas direccionadas al desarrollo del talento humano y por ser una entidad que brinda servicios de salud a la comunidad se manejan con Planes de Contingencia, para actuar ante diversas situaciones de riesgos, por ende no poseen Planes Motivacionales para optimizar el rendimiento laboral del talento humano.

Las organizaciones que buscan trascender en el mercado, ofreciendo productos o servicios de calidad, deben tener en claro que hoy en día el talento humano representa un factor primordial en el desarrollo organizacional, para lo cual es de vital importancia que se emplee la motivación laboral, la misma que representa el motor para el alcance de los objetivos de manera eficiente.

No obstante, debido a los cambios que han surgido a nivel organizacional en los diferentes ámbitos, para el talento humano tener el espacio físico adecuado para la realización de sus tareas, contar con los materiales necesarios y tener en claro sus funciones, áreas y responsabilidades, ya no son suficientes motivos para dar todo el potencial que la organización espera, por lo tanto es fundamental brindar un plus al talento humano y esto está dado a través de la motivación laboral, mediante el diseño y la aplicación de estrategias motivacionales.

La principal problemática que enfrentan el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, es que el talento humano carece de motivación, por ende sus actividades las ejecutan de forma monótona y rutinaria, restando el compromiso hacia la organización y de igual manera la falta de identificación con la misma, lo que conlleva a la disminución de la eficiencia y eficacia, siendo esta una limitante para ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios. Otra de las situaciones que se presentan por esta problemática es la escasa comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y mal manejo de las relaciones interpersonales.

Como se menciona anteriormente la falta de comunicación representa otra de las problemáticas que enfrenta la intuición, esto contribuye aun más a que la motivación laboral decline ya que dentro de las principales áreas no existe el intercambio de información e ideas entre Jefes departamentales y Talento Humano.

Obteniendo como resultados bajos niveles de rendimiento laboral, deficiencia en la atención que se brinde a los usuarios, conflictos laborales entre el Talento Humano, mal manejo de información, poco sentido de pertenencia. Resumiendo estos resultados en una mala calidad de servicio a la comunidad; lo cual contrarresta los fines para los que fue creada esta organización.

La carencia de estrategias motivacionales dentro del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, puede encaminar a la organización a desaprovechar las habilidades y destrezas que no han sido desarrolladas en el talento humano, impidiendo así mismo que sean los forjadores de los cambios en la organización mediante la aportación de ideas innovadoras que se ajusten a los diferentes acontecimientos.

Por tal motivo es de vital importancia desarrollar nuevos métodos que coadyuven a la organización a buscar el buen desarrollo personal y profesional del Talento Humano, lo que a su vez genere resultados positivos en el desarrollo de las diferentes actividades laborales que se ejecutan en la organización.

Ante esta circunstancia se propone el diseño de estrategias motivacionales dirigidas al talento humano del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, basadas en fundamentos teóricos establecidos y adaptándolas a la realidad existente, de tal manera que dentro de la organización exista un cambio significativo en la forma de administrar al talento humano, rompiendo los esquemas tradicionales, buscando el beneficio de la organización, del talento humano y de la comunidad que se sirve de esta organización.

Formulación del Problema

¿De qué manera incidirán las estrategias motivacionales en el desempeño del talento humano del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor?

Sistematización del Problema

¿Qué importancia tienen las estrategias motivacionales para el desarrollo del talento humano en las organizaciones?

¿Pueden ser las estrategias motivacionales una opción para solucionar los problemas que se presentan el talento humano del Hospital General de Santa Elena?

¿De qué modo las estrategias motivacionales puede ser una alternativa para mejorar el rendimiento del talento humano del Hospital General de Santa Elena?

¿Cómo influyen las estrategias motivacionales para mejorar las relaciones interpersonales entre el talento humano del Hospital General de Santa Elena?

¿Cómo se beneficiará el talento humano con la aplicación de nuevas estrategias motivacionales dentro del Hospital General de Santa Elena?

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el Talento Humano de las organizaciones representa un papel fundamental para el logro de las metas y objetivos organizacionales, y para ello es de vital **importancia** generar el compromiso en el equipo de trabajo, a través de la motivación laboral, ya que esto permite que se llegue a alcanzar con éxito todo lo anteriormente planteado.

El Diccionario de la Real Academia Española, define a la motivación como la acción y efecto de motivar; un motivo o causa y/o el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

El autor Stephen Robbins, define a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.

El factor monetario siempre se ha considerado como un incentivo o una forma de motivar al Talento Humano, en los actuales momentos el personal que conforma una organización necesita algo más que el dinero como factor de motivación, se debe implementar otro tipo de incentivos que se relacione con la parte afectiva y profesional de cada individuo.

Una de las formas más básicas que se emplean para motivar al Talento Humano es empleando frases de felicitaciones, un apretón de mano, ayudando a resolver problemas y esto se logra mediante el buen manejo de la comunicación.

Otra de las formas de motivar al Talento Humano es mediante la aplicación de charlas de motivación y/o capacitación, donde se desarrollan temas acorde a las necesidades o funciones que se realizan dentro de las distintas áreas de la organización.

Teniendo en consideración la problemática por la que atraviesan las entidades gubernamentales de nuestro entorno, específicamente el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, es **necesario** aplicar nuevas herramientas administrativas que proporcionen un cambio positivo a la organización, iniciando con la motivación que se les brinde al talento humano, para la cual se propone el Diseño de Estrategias Motivacionales para el óptimo desarrollo del Talento Humano.

La **relevancia** que se le ha dado a la motivación laboral en los últimos tiempos, está basada en que las organizaciones buscan desarrollarse de manera eficiente, logrando obtener una ventaja competitiva, determinando así que este factor es el principal impulso que da lugar a que el talento humano demuestre un alto grado de pertenencia para con la organización.

El Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, cuenta con un trayectoria en el ámbito de la salud y gracias a los grandes cambios que ha obtenido ha podido incrementar el número de usuarios, atendiendo en los actuales momentos aproximadamente a 300 personas durante las 24 horas del día.

Por la cual fue **pertinente** realizar una visita de campo, a fin de recabar información relevante sobre la problemática que atraviesa esta organización, lo que ha permitido identificar que el departamento de Gestión del Talento Humano no cuenta con directrices que permitan aplicar motivación laboral, es decir la carencia de estrategias motivacionales, lo cual da lugar al bajo rendimiento y poca participación del talento humano en la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento del servicio que brindan.

De igual manera fue conveniente realizar entrevistas preliminares con los Jefes departamentales, con la finalidad de identificar las formas de motivación que se emplean en su área de trabajo, logrando obtener datos certeros de las fuentes primarias.

Cabe mencionar que el Talento Humano tiene muy en claro sus funciones y responsabilidades en cada área, pero existe gran **interés** en que se apliquen nuevos mecanismos que incrementen la motivación en las diferentes áreas y por ende en toda la organización.

Por lo tanto con la propuesta planteada, se obtendrá como **resultados** cambios significativos dentro de la institución y su desarrollo se ejecutará tomando en consideración los lineamientos en los que se basa el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, valorando los criterios de los involucrados en el presente proyecto investigativo y por ende se emplearán técnicas de investigación, tales como la encuesta y la entrevista, a fin de obtener argumentos que faciliten la ejecución de la propuesta.

El diseño de estrategias motivacionales, permitirá al Talento Humano del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, identificar nuevas habilidades y destrezas, de tal manera que se torne una oportunidad para el logro de los objetivos organizacionales, teniendo en consideración que dicho trabajo es una herramienta que da paso a que dentro de la organización se cree un Talento Humano con empowerment, siendo actores principales en búsqueda y solución de problemas.

El presente trabajo investigativo se proyecta con la finalidad de elaborar o diseñar nuevas herramientas administrativas, que de una u otra manera aporte al cambio que en la actualidad requieren las organizaciones, brindando **beneficios** a todos quienes conforman el equipo de trabajo del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor” y por consiguiente a aquellas personas que utilizan el servicio que se brinda en esta organización, a fin de mejorar la productividad del Talento Humano, mejorando la calidad del servicio y difundiendo en cada persona el compromiso de lealtad y sentido de pertenencia.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias motivacionales, considerando las nuevas formas de administración del talento humano que genere desempeño eficiente del personal del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar fundamentos teóricos referentes a la motivación laboral y su impacto en el talento humano, destacando la importancia que tiene hoy en día dentro de las organizaciones.
- Elaborar instrumentos de investigación, mediante la utilización de estrategias metodológicas que permitan recabar información relevante sobre las formas de motivación empleadas dentro del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.
- Analizar la información procesada a través del estudio de los datos permitiendo la obtención de resultados relevantes para el desarrollo del trabajo investigativo.
- Establecer los tipos de estrategias motivacionales, analizando las teorías que se emplean en la actualidad dentro de las organizaciones, para que aporten al trabajo de investigación.
- Aplicar estrategias motivacionales que se ajusten a las necesidades y formas de administrar del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, contribuyendo al óptimo desarrollo del talento humano.

5. HIPÓTESIS

El diseño de estrategias motivacionales, generará un desempeño eficiente del Talento Humano en el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

6. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE.

Estrategias Motivacionales

VARIABLE DEPENDIENTE.

Desempeño eficiente del talento humano

7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de las variables es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso conlleva a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso.

Dentro de este proceso se realizan preguntas en función de los indicadores, las que a su vez son de gran validez para emplearlas en entrevistas o encuestas que se realicen en el proceso de investigación.

CUADRO 1 Operacionalización de la Variable Independiente

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias Motivacionales	Una estrategia motivacional, se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades del talento humano para el logro de metas y objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estrategias • Motivación • Planificación • Recursos • Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Institucionales • Cursos de Acción • Tipos estrategia • Desempeño • Tipos reconocimiento • Planes motivacionales • Materiales Tecnológicos • Habilidades • Destrezas • Aptitudes 	<p>¿Tiene conocimiento sobre los objetivos de la organización?</p> <p>¿Qué acciones se toman para la motivación del talento humano?</p> <p>¿Qué herramientas utilizan para medir el desempeño laboral?</p> <p>¿Qué beneficios se obtienen mediante la aplicación de planes motivacionales?</p> <p>¿El talento humano cuenta con los recursos necesarios para la realización de sus actividades?</p> <p>¿Qué aspectos se consideran para la distribución del personal?</p>

CUADRO 2 Operacionalización de la Variable Dependiente

Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño eficiente del Talento Humano	<p>Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del Talento humano. La mayor parte de recurso humano procura obtener retroalimentación sobre la manera como vienen ejecutando su trabajo y esto permitirá evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar con base a políticas y procedimientos bien definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Rendimiento • Retroalimentación • Acciones • Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades • Alternativas • Resultados • Desempeño Laboral • Cambios • Reingeniería • Tareas • Funciones • Directrices • Reglamentos 	<p>¿Implementación de nuevos procesos permitirá el mejor desempeño del talento humano?</p> <p>¿El desempeño laboral del talento humano es acorde a las necesidades de la organización?</p> <p>¿La aplicación de retroalimentación en los procesos permitirá hacer nuevos cambios?</p> <p>¿Las funciones que se asignan al recurso humano son realizadas de manera eficiente?</p> <p>¿La ejecución de nuevos procesos permitirá que el desarrollo de actividades se de manera eficaz?</p>

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. ANTECEDENTES

La motivación laboral hoy en día juega un rol fundamental dentro las diferentes organizaciones. Es un término que está relacionado directamente con el Talento Humano en cuanto a la forma de desempeñar sus labores.

A través del tiempo se han desarrollado diferentes conceptos sobre la motivación de igual maneta se han estudiado y analizado diferentes teorías que estudian el comportamiento humano dentro de las organizaciones, así como también la satisfacción e insatisfacción laboral y las consecuencias que estas conllevan.

Una de las teorías que mayor relevancia ha tenido es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades desarrollada por Abraham Maslow, la cual estudia las necesidades que deben ser satisfechas en el ser humano dentro de la sociedad y de la organización.

Esto ha dado lugar a que se dé mayor importancia al Talento Humano dentro de las diferentes organizaciones, ya que anteriormente se catalogaba al mismo como un recurso más con el que se contaba, pero esta situación ha dado un cambio significativo, es decir que hoy en día el Talento Humano representa el recurso más valioso ya que es el forjador de los cambios dentro de la organización.

Las formas de administrar las organizaciones privadas y públicas tienen una gran diferencia. En el caso de las segundas, éstas siempre han sido objeto de críticas en cuanto a su forma de brindar servicios, la burocracia que en ellas se maneja y el poco interés del Talento Humano en brindar una buena atención a los usuarios.

Aunque en nuestro país existen normativas direccionadas al buen funcionamiento de las entidades gubernamentales y al óptimo desarrollo del Talento Humano, su aplicación en estas organizaciones no se desarrolla en su totalidad.

Haciendo hincapié en el Servicio de Salud Pública, se toma como referencia al actual Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, entidad brinda servicios a la comunidad peninsular desde el año 2009.

Desde sus inicios hasta la actualidad el Hospital General de Santa Elena ha sido beneficiado con grandes cambios en cuanto a su infraestructura y tecnología con la finalidad de brindar un servicio de calidad, por ende ha surgido la necesidad de incrementar el número de Talento Humano.

Al igual que en otras entidades gubernamentales, el Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor no emplea en gran medida mecanismos que ayuden a incrementar la motivación dentro las diferentes áreas de trabajo.

Esta problemática que afecta no solo a esta organización sino también a otras entidades del sector público, es el resultado que se obtiene al no realizar trabajos de índole investigativo que se encaminen al mejoramiento del desempeño laboral y al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Por tal circunstancia y conociendo la problemática por la que atraviesa el Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, es fundamental emplear nuevos métodos y estrategias que se adapten a las nuevas formas de administrar al Talento Humano, considerando una de ellas el desarrollo de Estrategias Motivacionales encaminadas a mejorar el desempeño laboral del Talento Humano.

1.2. MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

1.2.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

La palabra **motivación** deriva del latín *motus*, que significa «movido», o de *motio*, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y si un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.

Para Stephen Robbins (2004):

La motivación son los procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. Los tres elementos fundamentales de esta definición son la intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación, ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Pág. 155

Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una

vertiente de persistencia, que es la medida de cuanto sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

La motivación formal es la que impulsa a actuar por elementos y razones que reúnen las siguientes características:

- a. Son elementos y razones tangibles, que se pueden contar o medir.
- b. Son conocidos y aceptados con antelación: antes de actuar sabemos lo que vamos a obtener a cambio. También pueden ser pactados de antemano.
- c. Son elementos y razones sobre los que tenemos seguridad.
- d. Se espera que guarden una relación lineal a realizar: a mayor complejidad, dificultad o riesgo de la conducta, mayor es lo que recibimos a cambio.

La motivación tiene dos funciones:

1. Sirve para impulsar una actividad, para iniciarla. Para ponerse en marcha.
2. Sirve también para evaluar nuestras acciones después de realizadas: es un marco de referencia sobre el que valoramos.

1.2.2. TEORÍAS MOTIVACIONALES

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon las tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en tela juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y, y la teoría de los dos factores. Stephen Robbins (2004), Pág. 156

Las razones por las que se deben puntualizar estas teorías son: 1) representan los cimientos sobre los que rigen las teorías contemporáneas y 2) los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y su terminología para explicar la motivación de los empleados.

1.2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Para Stephen Robbins (2004), la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

Pág. 156

Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.

Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estimas como posición, reconocimiento y atención.

Autorrealización. El impulso de convertirse en lo uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial y autorrealización.

En la medida que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, las siguientes se vuelven dominantes. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.

Entonces y de acuerdo con Maslow para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y las sociales, de estima y autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

1.2.2.2. Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X y el otro positivo, la teoría Y, después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, Mac Gregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados. Stephen Robbins (2004), Pág. 157

De acuerdo con la Teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos y amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitan responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.

4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Tomando como referencia estas premisas, los administradores deben presionar al Talento Humano de manera constante para que desarrollen sus actividades y realizar un control estricto sobre su comportamiento en el trabajo.

Cuando se aplica la teoría X, los administradores deben indicar a su Talento Humano lo que deben hacer, utilizan un liderazgo autoritario y no se brinda la suficiente confianza a los mismos.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señalo cuatro premisas que llamo teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aun solicitar responsabilidades.
4. Las capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

A diferencia de la teoría X, según Lawrence Gitman (2007),

Los administradores que trabajan con base en los supuestos de la teoría Y reconocen las diferencias individuales y alientan a los trabajadores a aprender y desarrollar sus habilidades. Pág. 326

1.2.2.3. Teoría De La Motivación-Higiene (Frederick Herzberg)

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Los *factores higiénicos o preventivos* (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los *factores motivacionales* (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

1.2.2.4. Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta).

Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso).

1.2.2.5. Teoría de las Necesidades Secundarias (David McClelland)

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades. Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad.

La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos).

Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño. McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.

Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

1.2.2.6. Teoría de las Expectativas (V. Vroom, E. Deci, L. Porter)

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol.

La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad).

Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa por instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales).

Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.

1.2.2.7. Teoría de la Evaluación Cognoscitiva (E. Deci, R. Ryan. R. De Charm)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial.

La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca.

Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio) no la afectan.

Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea).

Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación).

Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

1.2.2.8. Teoría del Establecimiento de Metas (Ewin Locke)

La Teoría del establecimiento de metas destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas puedan obrar como incentivadores de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

1.2.3. TIPOS DE MOTIVACIÓN

Dentro de los tipos de motivación, según Joaquín Rodríguez (2006) se establecen dos tipos: Motivación Externa e Interna. Pág. 157

Las motivaciones relacionadas con el incentivo o el castigo se hallan dentro del grupo de las que se podrían llamar motivaciones externas, es decir, motivaciones que están en el exterior del individuo y que son ajenas a él. Por contraposición están las motivaciones internas que se caracterizan porque surgen del propio individuo.

a) Motivación Externa

Según Rodríguez Joaquín (2006),

La motivación externa está basada en el otorgamiento de recompensas tales como salario, promociones, reconocimientos, seguridad, entre otros. El problema de motivar a las personas a través de premios o castigos, es que tanto las recompensas como los castigos tienen un límite. Pág. 158

Los Directivos no pueden aplicar sucesivos premios extraordinarios, ni subir de manera constante los salarios cada vez que el trabajador realice una tarea de manera recompensable, como tampoco es posible castigar de manera frecuente cualquier tipo de falta cometida en su trabajo, ya que esta actitud generará probablemente un resentimiento que suele traducirse en ausentismo laboral, pereza, quejas y críticas, olvido de detalles importantes, falta de puntualidad, enfrentamientos personales, lucha sindical, etc., con agravante que la motivación por amenazas crea un círculo vicioso, pues ante la actitud expuesta, el directivo aplicará mayores sanciones que producirán nuevos y mayores resentimientos.

Rodríguez Joaquín (2006) expresa que:

La motivación positiva, debe utilizarse cuando se trate de evitar o corregir un comportamiento no deseado. La aplicación de la motivación negativa de manera habitual es uno de los métodos que llevan en mayor medida a la inmadurez profesional de los colaboradores. Pág. 158

b) Motivación Interna

Para Rodríguez Joaquín (2006):

Las motivaciones internas, son aquellas que se originan en el entorno de un clima favorable que permita al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente, por el hecho de considerar que eso es lo que se debe realizar. Pág. 158

La motivación interna se encuentra dentro de la propia actividad y es el modo más eficaz para que el sujeto se esfuerce por encima de lo estrictamente exigido, ya que la persona disfruta con su propio esfuerzo. Sin embargo, no es fácil que se produzca motivación interna, ya que su materialización está condicionada por cuatro factores básicos que son:

- Las cualidades personales del trabajador
- La naturaleza del trabajo
- Las cualidades del jefe
- La filosofía y cultura de la empresa

La mejor política de personal que puede desarrollarse en una empresa es tratar de fomentar el marco adecuado para el desarrollo de la motivación interna y utilizar la motivación externa de manera ocasional o excepcional. Tanto la motivación externa como interna son útiles y necesarias pero se deben saber utilizar con sabiduría. Rodríguez Joaquín (2006) Pág. 159

1.2.4. IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

El rol de las personas dentro de la organización, se ha desarrollado a lo largo del siglo XX. En sus inicios se hacía referencia sobre la mano de obra, para luego introducir el concepto de recursos humanos, debido a que dentro de las organizaciones se consideraba a las personas como un recurso más a gestionar.

En los actuales momentos en las organizaciones se emplea la terminología Talento Humano, el mismo que abarca a las personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Por lo tanto el factor clave de toda organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

La importancia de la motivación radica en que, es un factor importante para el éxito empresarial, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Con los grandes cambios que se ha suscitado en el mercado laboral, la retribución económica ha dejado de ser un elemento primordial, debido a que las personas hacen hincapié a nuevas consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, entre otros elementos a los que se denomina salario emocional.

1.2.5. MOTIVACIÓN LABORAL.

La terminología motivación laboral es un término muy utilizado, por tanto su conceptualización varía según su perspectiva, de tal modo que establecer un concepto claro y preciso, se torna un poco complejo.

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes radica en canalizar de manera efectiva la motivación del talento humano hacia el logro de las metas de la organización.

Silva González María en su publicación denominada *Las Relaciones Humanas en la empresa* (2008), expresa tres formas básicas de conseguir que las personas quieran seguir haciendo el esfuerzo físico y mental que supone estar ocho horas diarias trabajando: Pág. 91

- La amenaza de castigos.
- La esperanza de premios.
- Convenciéndolos de que merece la pena trabajar.

Por tanto define a la motivación laboral como

“La situación positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida”. Silva González María (2008), Pág. 91

La motivación en el ámbito laboral debe estar sujeta a principios de respeto a la dignidad del Talento Humano, de igual manera brindar buenas condiciones de trabajo y una retribución económica adecuada; y en relación a estos aspectos buscar el mejor ambiente posible dentro de la organización, dando lugar a la motivación del Talento Humano.

Dentro de muchas organizaciones donde se brindan excelentes condiciones de trabajo y altos niveles salariales, se presentan situaciones negativas como conflictos entre las diferentes áreas de trabajo y esto sucede cuando el Talento Humano esta desmotivado, y no se siente identificado con la organización.

Silva González María (2008), expresa que motivar significa: Pág. 91

- Respaldar los esfuerzos de la gente, pero hacer el trabajo por ellos.
- Premiar y alabar a las personas cuando se lo merecen, pero no siempre.
- Enseñar a intentarlo a pesar de la dificultad.
- Poner metas difíciles, pero posibles, nunca demasiado fáciles o imposibles.
- Confiar en la habilidad de los demás.
- Corregir y evaluar conductas concretas, no a la persona como tal.
- Recordar a las personas sus buenas cualidades.

1.2.6. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Cuando se utiliza el término estrategia, se hace referencia al conjunto de acciones que se implementaran en un contexto determinado con el propósito de lograr un fin propuesto. Las organizaciones actuales emplean diferentes estrategias con la finalidad de obtener un buen desarrollo organizacional, para el logro de los objetivos de manera eficiente.

Las estrategias motivacionales representan una serie de mecanismos y procedimientos empleados para promover estados emocionalmente adaptativos y/o para gestionar aquellas situaciones de riesgo que afectan al bienestar personal

Por lo tanto se puede definir a las estrategias motivacionales como el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades del Talento Humano para el logro de metas y objetivos organizacionales.

1.2.7. TIPOS DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.

1.2.7.1. INDUCCIÓN

Para que los empleados nuevos tengan un buen comienzo, por lo general las organizaciones ofrecen un programa de inducción formal.

La inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Bohlander George (2008) Pág. 328

Algunos de los beneficios de la inducción que reportan los patrones con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

1. Rotación menor.
2. Aumento de productividad.
3. Mejora en la moral de los empleados.
4. Costos más bajos reclutamiento y capacitación.
5. Se facilita el aprendizaje.
6. Menor ansiedad en los nuevos empleados.

Mientras más tiempo y esfuerzo se dediquen a ayudar a los nuevos empleados a sentirse bienvenidos, más probable será que se identifiquen con la organización y se vuelvan miembros valiosos de la misma.

Bohlander George (2008) manifiesta que,

A diferencia de la capacitación, que hace énfasis en el *qué* y el *cómo*, la inducción suele acentuar el *por qué*. Está diseñada para influir en las actitudes de los empleados respecto al puesto que realizarán y su papel en la organización. Define la filosofía fundamental de las reglas y brinda un marco de referencia para las tareas del puesto. A medida que cambien los planes, políticas y procedimientos dentro de la organización, es necesario mantener actualizados y reorientados a las condiciones cambiantes incluso al Talento Humano actual. Pág. 329

Para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Por lo general, el departamento de Talento Humano es responsable de coordinar las actividades de inducción y de brindar a los empleados de recién ingreso formación sobre las condiciones de empleo, compensaciones, prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor. Sin embargo el supervisor es fundamental en el programa de inducción.

Dado el impacto inmediato y duradero de los programas de inducción, es esencial una planeación cuidadosa que acentúe las metas de los programas, los temas y los métodos para organizar y presentar la información.

En muchos casos, las organizaciones diseñan listas de comprobación para el uso de los responsables de realizar la inducción, de modo que no se pase por alto ningún punto de importancia. Bohlander George (2008) Pág. 329

La lista de comprobación incluye aspectos como:

1. Presentación del Talento Humano.
2. Descripción de la Capacitación.
3. Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.
4. Condiciones del trabajo, como horarios, períodos de pago, etc.
5. Una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto.
6. Reglas de seguridad.
7. Línea de mando.
8. Una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

1.2.7.2. LA COMUNICACIÓN

Básicamente la comunicación es un proceso mediante el cual se puede transmitir información de individuo a otro. Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales.

En la actualidad la comunicación representa un factor esencial dentro de toda organización, porque permite que las unidades de trabajo interactúen entre sí. La comunicación representa un recurso que se debe gestionar de manera constante a fin de que se mantenga en un buen nivel.

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Esta se utiliza

para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.

Según Andrade Horacio (2005), se puede entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas: Pág. 15

1. **Como un proceso social:** David Berlo, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre éstas y diferentes clientes externos.
2. **Como una disciplina:** La comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y el medio.
3. **Como un conjunto de técnicas y actividades:** Los conocimientos generados a través de la investigación sobre el proceso de la comunicación en la organización, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y en el entorno.

La competencia para la comunicación, según Hellriegel y Slocum (2009) incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. Pág. 10

Los mismos autores señalan que, la competencia para la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades fundamentales que le permitirán ser efectivo para:

- Transmitir información, ideas y emociones a otros, de modo que capten la intención original. Esta capacidad está sujeta a la influencia de la habilidad para describir, es decir, señala ejemplos concretos y específicos de conductas y sus efectos.
- Proporcionar una retroalimentación constructiva a otros, otorgando un direccionando al Talento Humano para solucionar un problema o llevar a cabo otra acción de seguimiento, como puede ser la prevención de un problema o asegurarse que se siga un curso de acción pre-establecido.
- Escucha activa; es decir el proceso de integrar la información y las emociones para tratar de encontrar un significado y un entendimiento compartido. Para la escucha activa se requiere de la habilidad para preguntar, es decir la capacidad para solicitar información y opiniones de modo que se obtengan respuestas pertinentes, honestas y concretas.
- Utilizar e interpretar la comunicación no verbal, es decir, las expresiones faciales, los movimientos corporales y el contacto físico se utilizan con frecuencia para enviar mensajes. La habilidad para sentir empatía significa que uno puede detectar y comprender los valores, los motivos y las emociones de otra persona. Es muy importante en la comunicación no verbal y para la escucha activa.
- Participar con efectividad en la comunicación verbal, es decir presentando ideas, información y emociones a otros, sea de persona a persona o en grupos.
- Utilizar una serie de recursos (electrónicos) que ofrecen las computadoras, como internet y correo electrónico. Internet por medio de un arreglo de tecnologías de información basada en computadoras, vincula directamente a las organizaciones con sus empleados, con los clientes, proveedores, fuentes de información y con todo el público.

Si bien se menciona el uso de recursos tecnológicos dentro de las organizaciones, debido a que estos permiten de una u otra manera mantener una comunicación tanto interna como externa. Al utilizar este recurso como estrategia, se crea una ventaja y permite la interrelación entre los diferentes niveles de la organización.

Cuando se crea una buena comunicación en la organización, existen buenas relaciones interpersonales, con el equipo de trabajo. Para Hellriegel (2009), la comunicación interpersonal involucra a un número limitado de participantes que:
Pág. 226

1. Por lo usual están cerca uno de otros,
2. Utilizan muchos canales sensoriales; y,
3. Pueden proporcionar retroalimentación inmediata.

Utilizar la comunicación interpersonal dentro de una empresa como estrategia de comunicación resulta muy beneficiosa, ya que plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral, logrando el entendimiento, la coordinación y la cooperación que facilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Entre algunas de las ventajas de este tipo de comunicación se pueden mencionar las siguientes:

- Permite la relación entre los miembros de una organización, dando origen al clima organizacional; el cual se basa en el ambiente laboral agradable existente entre los individuos de una institución.
- Promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, permitiendo el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales de los integrantes de una organización.

- Evita la pérdida de coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución.
- Por medio de este tipo de comunicación los miembros pertenecientes a una empresa se sienten valorados, tomados en cuenta y por ende estimulados a seguir siendo productivos dentro de la misma.
- Busca lograr la excelencia entre el nivel administrativo y el académico, lo cual se consigue cuando la información personal fluye sin impedimentos en todos los niveles jerárquicos de una institución. Llegando a ser un recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo.
- Trata de valorar, cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles de una organización; de manera tal que se canalicen institucionalmente, para disminuir el nivel del rumor, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización.

1.2.7.3. EMPLEO DE ESCUCHAR ACTIVAMENTE PARA MOSTRAR COMPRENSIÓN

La estrategia de comunicación está relacionada con la escucha activa, como se mencionó anteriormente, permite tener mayor fluidez de la comunicación para introducir al diálogo información, emociones relevantes y disminuir los malos entendidos, sin importar si las partes coinciden o no.

Es de vital importancia tener en cuenta las necesidades del Talento Humano, conocer las dificultades o aquellos problemas que limitan las productividad de los mismos, para ello es recomendable que los administradores o jefes inmediatos ejerzan un buen liderazgo a fin que cada individuo pueda recurrir a él y de esta manera entablar un diálogo y fortalecer los lazos de comunicación entre el equipo de trabajo.

Escuchar activamente constituye la forma más efectiva de hacer frente a las barreras de comunicación relacionadas con el receptor. Supone, no únicamente la apariencia de atención al mensaje, sino la real atención al mismo, lo cual conlleva un esfuerzo, tanto desde el punto de vista físico como mental.

Carlos J. van-der Hofstadt Román (2005), define la escucha activa como

El esfuerzo físico y mental de querer escuchar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal (donde se incluye el paraverbal) que realiza el emisor e indicándole a través de la retroalimentación lo que creemos que estamos entendiendo. Pág. 77

Dentro de las ventajas de la estrategia de escucha activa, se puede mencionar que con ella se da lugar a que se complete el proceso de la comunicación tal y como, según la teoría, debe desarrollarse, de manera que se facilite por parte del receptor que el mensaje que quiere transmitir el emisor alcance su destino en las mejores condiciones posibles, es decir de acuerdo a sus objetivos.

Para el mismo autor, las principales ventajas de la escucha activa son las que se detallan a continuación:

1. **Mayor conocimiento del emisor.** Es importante escuchar sus argumentos, de tal manera que se pueda tener una aproximación de sus argumentos y lo que desea alcanzar, así mismo observar cada detalle que permita identificar sus intenciones y objetivos.
2. **Mejora la predisposición del emisor.** El empleo de la escucha activa, da lugar a que se muestre mayor interés sobre las ideas, opiniones y puntos de vista, lo que conlleva a que se desarrolle un trabajo en conjunto con la aplicación de una buena comunicación.
3. **Disminuye la ansiedad del emisor.** Es un factor importante darle el espacio necesario al Talento Humano para que presente sus ideas, quejas, aportaciones, esto permite que se pueda expresar de manera fluida reduciendo la tensión y obteniendo a su vez buenos resultados de la plática.
4. **Más tiempo para responder.** La práctica de la escucha activa da lugar a desarrollar argumentos y estrategias, en el momento que se desarrolle el diálogo, y se pueden implementar interrogantes sobre el tema que se está tratando.
5. **Más seguridad en las decisiones.** La escucha activa es un medio que facilita la retroalimentación, dando mayor seguridad al mensaje que se quiere transmitir y así mismo se detecta la inconsistencia de los argumentos expuestos.
6. **Facilita alcanzar acuerdos.** Aplicar la estrategia de la escucha activa con el Talento Humano disminuye la posibilidad de hacer interrupciones en el momento de su exposición de argumentos y por ende se da lugar a un diálogo que facilita el trabajo en el instante que se llega a un acuerdo.

1.2.7.4. ASESORAMIENTO DEL EMPLEADO INSATISFECHO

Las organizaciones de hoy, se preocupan por retener a su Talento Humano, mediante la aplicación de diferentes estrategias de motivación, pero existen excepciones en las cuales los colaboradores no sienten una satisfacción laboral, se menciona que la motivación depende de cada individuo, pero es fundamental que los líderes organizaciones apliquen métodos que coadyuven a las estrategias aplicadas a fin de lograr la satisfacción del Talento Humano en su área de trabajo.

Para Cortés Díaz José María (2007), se define a la satisfacción laboral como

El grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Por el contrario, cuando la situación es de malestar o tenemos bajo grado de bienestar, recibe el nombre de insatisfacción laboral, la cual en ocasiones se utiliza como sinónimo de estrés, pero que podemos diferenciar a partir de sus manifestaciones. Mientras el estrés presenta manifestaciones de carácter psicossomático, que origina una sintomatología característica de tipo físico, psíquico o social, la insatisfacción no tiene carácter psicossomático ni presenta síntomas físicos y los psíquicos que presenta, si bien son similares a los del estrés, suelen presentar menor gravedad. Pág. 599

Una de las causas principales de la insatisfacción laboral es que son pocos quienes trabajan en lo que les gusta y encuentran incentivos en las tareas que llevan a cabo, al margen de lo que reciban como pago por realizarlas.

Otros de los factores según lo menciona Calle Ramiro (2008), tiene que ver con el horario, la forma de trabajar y las expectativas y exigencias de cada uno. Pág. 18

La insatisfacción laboral puede producirse por muchas causas, unas reales y otras imaginarias, porque depende no solo del trabajo y sus condiciones, sino también de la personalidad de cada cual.

Para que el trabajo sea satisfactorio, según lo expresa Sánchez Maza Miguel (2006), debe tener sentido para la persona que lo ejecuta. Es decir, el trabajo que exige algo más que un mero esfuerzo físico y que ofrece un mínimo de variedad, es un trabajo más saludable. Pág. 136

También es saludable que esta variedad ponga en juego la iniciativa y la creatividad de la persona, para que la experiencia cotidiana permita dar respuesta a nuevas situaciones, que aporten a la tarea un cierto grado de autonomía, responsabilidad y capacidad de decisión.

La mejor manera de prevenir la insatisfacción laboral, es actuar sobre la organización del trabajo, de manera que se equilibren las posibilidades del desarrollo profesional, personal y social de los trabajadores y la productividad de la organización mediante:

- La participación
- La comunicación
- La rotación de puestos de trabajo
- La ampliación de tareas
- El enriquecimiento de tareas

Es importante que los gerentes o supervisores traten de identificar de qué tipo de problema se trata y por ende brindar la ayuda necesaria. Es importante identificar las señales de insatisfacción y ansiedad que nos pueda transmitir el trabajador. Se dice que hay que estar atento porque muchas veces o casi siempre el trabajador no es capaz de poder hablar abiertamente de los problemas que le afligen y menos de que se acerque a un supervisor a pedir ayuda.

Por lo cual hay que: Observar los posibles cambios en la conducta del individuo, por ejemplo el que una persona se vuelva muy callada, siendo que su conducta habitual es ser muy participativa. La falta de concentración es otra señal.

En general cualquier cambio en la conducta que se presente de repente y que sea contraria a la conducta normal es una señal de insatisfacción.

Una vez que se ha detectado el cambio en la conducta se deben de seguir los siguientes pasos de acción para asesorar al trabajador y evitar que el desempeño se deteriore más.

1. **“De un modo que muestre apoyo pida al empleado que le hable de los problemas que son causa de insatisfacción”**: Se debe tener una plática en privado con el individuo expresándole lo más claro posible su interés por él como persona y se le debe de expresar el cambio que ha notado en él.
2. **“Muestre comprensión escuchándolo activamente”**: Se debe de escuchar atentamente al individuo sin interrumpirlo para así poder llegar a permitir que éste pueda expresar todos sus sentimientos e incluso el problema principal.
3. **“Discuta las causas de la insatisfacción”**: Una vez que ha escuchado activamente debe de indagar en las causas que provocan la insatisfacción y relacionarlas con el cambio en la conducta.
4. **“Pida sugerencias al empleado sobre la forma en que pueden resolverse las causas de la insatisfacción y ofrezca sus propias ideas”**: Hay que permitir que el individuo proponga sus propias ideas de solución del problema y en todo caso retroalimentarlo.
5. **“Manifieste que valora usted al empleado y que quiere que tenga éxito”**: Hay que darle confianza al trabajador y hacerle sentir que nos interesa resolver el problema.

6. **“Fije una fecha de revisión”**: Hay que fijar una fecha de una segunda platica para darle un seguimiento a el problema y mostrarle una vez más al individuo que nos interesa la solución del problema.

1.2.7.5. CLIMA LABORAL

El clima organizacional es un aspecto importante en la relación entre las personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal limitación no se limita solo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también incluye la satisfacción de necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.

Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupa posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un *continuum* que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”.

Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.

- c. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre el Talento Humano. Por el contrario cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El concepto de clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación del Talento Humano. Por tanto puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en el Talento Humano.

1.2.7.6. LIDERAZGO

Se entiende por liderazgo al conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de individuos determinados, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente en el logro de metas y objetivos. También se puede definir al liderazgo como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un equipo o grupo de trabajo.

En toda organización las personas que la componen aportan su esfuerzo, su experiencia, sus habilidades y sus conocimientos para alcanzar las metas que les

han sido asignadas. Para conseguirlo desempeñan cada uno de los respectivos roles de acuerdo a la estructura de la organización.

Para Lussier Robert (2005), el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Pág. 4

1.2.7.6.1. Elementos Claves de la Definición de Liderazgo

GRÁFICO 1
Elementos claves de la definición de liderazgo



Fuente: Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades, Lussier Robert; 2005

1. Líderes y seguidores.- Todo individuo que desempeña el rol de líder tiene a su cargo un grupo de personas o seguidores que coadyuvan en la realización de las actividades y al logro de los objetivos de la organización, en muchas ocasiones los seguidores desempeñan la función de liderazgo cuando es necesario y además influyen en los líderes.

El liderazgo por tanto, forma parte de la labor del administrador, sin embargo, hay administradores que no son líderes eficaces. En las organizaciones también existe Talento Humano que, sin ser administradores, tienen gran influencia sobre estos y sus compañeros.

A diferencia del líder, un administrador es aquella persona que posee un título y autoridad formal, mientras que el líder puede ser cualquier individuo que desarrolle esta capacidad, sea este administrador o subordinado.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder. Un seguidor puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen “sí” a todo, que siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. Los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquellos.

2. Influencia.- Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo.

Cuando se tiene una posición directiva se cuenta con más poder para influir en los otros, pero también los buenos seguidores ejercen influencia en los demás. Su capacidad de influir en los demás (para conseguir que hagan lo que usted quiere) se puede desarrollar. La influencia comprende el poder, la política y la negociación. La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores.

Los administradores pueden coaccionar a sus subordinados para influir en su comportamiento, algo que no hacen los líderes. Éstos se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos. Los líderes eficaces saben cuando guiar y cuando seguir.

El término *liderazgo compartido* se utiliza cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo. Así, múltiples miembros de grupo influyen en el comportamiento de éste.

Coliderazgo es el término más usado cuando el poder y el crédito se reparten sin inconvenientes en la organización.

3. Objetivos de la organización.- Los líderes eficaces influyen en los seguidores que no piensan en función de sus propios intereses, sino en los de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores aceptan la influencia de alguien que los motiva a hacer las cosas de manera ética y benéfica para ellos y la organización.

Los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que deseen tanto el líder como los seguidores, un porvenir deseado o un propósito compartido que los motive a alcanzar ese resultado. Los líderes tienen que dirigir y con la aportación de los seguidores, fijar objetivos que supongan retos, además de anteponer la responsabilidad para alcanzarlos.

4. Cambio.- Influir y establecer objetivos son inherentes al cambio. Las organizaciones necesitan modificarse de continuo para que puedan adaptarse a un ambiente global que se transforma con rapidez.

5. Gente.- Si bien la gente no se menciona en forma específica en el concepto de liderazgo, son un componente esencial para aplicar el mismo, debido a que liderar es sinónimo de dirigir a individuos.

1.2.7.6.2. Funciones Administrativas del Liderazgo.

Henry Mintzberg identificó 10 funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores. Mintzberg definió una función como un conjunto de expectativas de la

forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo. También agrupó estas funciones en tres categorías.

Para Lussier Robert (2005), las categorías de funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal, informática y decisoria. Pág. 9

CUADRO 3

Funciones Administrativas

<i>Funciones interpersonales</i>	<i>Funciones informativas</i>	<i>Funciones Decisorias</i>
Representación	Supervisión	Emprendedor
Líder	De difusión	De manejo de problemas
Enlace	Portavoz	De asignación de recursos
		Negociador

Fuente: Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades, Lussier Robert; 2005

1. Funciones Interpersonales.

a) Función de Representación.

Los líderes desempeñan esta función cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general a los altos mandos ejecutivos se los considera figura emblemáticas de la organización. Sin embargo, en cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales.
- Recibir clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.

- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias.

b) Función de Líder.

Según Mintzberg, la función de líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto la función de líder domina todo el comportamiento administrativo.

Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones.

Algunas de las actividades que desempeñan el administrador o seguidor son:

- Escuchar y entrenar.
- Dar instrucciones y capacitar.
- Evaluar el desempeño.

c) Función de Enlace.

Los líderes desempeñan esta función al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son parte importante de la función de enlace.

Algunas de las actividades de esta función son:

- Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.

- Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

2. Funciones informativas

a) Función de Supervisión.

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (función de difusión) o gente externa (función de portavoz). La información se recaba mediante acciones como:

- La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.
- Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- Observar

b) Función de Difusión.

Los líderes desempeñan esta función al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados.

Parte de ésta, proviene de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada y en cualquiera de estas dos formas:

- De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.

- Por escrito, mediante correo electrónico o servicio postal.

c) Función de Portavoz.

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad (otros departamentos, clientes, proveedores).

Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización.

Algunas de las actividades de los voceros son:

- Reunirse con sus superiores para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- Responder cartas.
- Informar a las dependencias oficiales.

3. Funciones decisorias

a) Función de Emprendedor.

El líder cumple con esta función al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión.

Las siguientes son algunas acciones del emprendedor:

- Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes.
- Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.
- Adquirir equipo nuevo.

b) Función de manejo de problemas.

Esta función la desempeñan cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad, el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre los demás.

Algunas de las situaciones que los líderes deben enfrentar son:

- Huelgas sindicales.
- Descomposturas de máquinas o equipos importantes.
- Demora en la entrega de materiales necesarios o escasos de tiempo para cumplir con los planes.

c) Función de asignación de recursos.

El desempeño de esta función se da cuando los líderes programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias. Los siguientes puntos reflejen aspectos de la asignación de recursos:

- Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse (administración de tiempo, prioridades).
- Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos (presupuestar)
- Programar la utilización de material o equipo por los empleados.

d) Función de Negociador.

Se la realiza cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a determinada persona. Cuando no hay pagos, precios o condiciones fijas, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan.

Dentro de las actividades que pueden negociar están:

- Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.
- Negociar contratos con sindicatos.
- Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (adquisiciones).

1.2.7.6.3. Tipos de Líder

Ya que el comportamiento humano depende de tantos factores, se hace necesario distinguir entre diferentes clases de líderes. La situación existente dentro de una empresa es muy diferente a la que existe en otras empresas y estas situaciones se ven afectadas por una serie de variantes que en muchos de los casos se escapan de las habilidades individuales de una persona. Es por lo anterior que se hace prácticamente imposible mencionar un tipo de líder ideal y por lo que se han clasificado los líderes dentro de cuatro tipos.

1. Autocrático.

Dentro de este tipo de líderes entran aquellas personas que se basan únicamente en la autoridad jerárquica que le da la organización formal. Regularmente estas personas se sienten incapaces de influir o de ser obedecidas por las demás

personas, por lo que optan por recurrir constantemente a la autoridad que su puesto les brinda.

Este tipo de liderazgo implica un alto grado de dirección por parte del líder y una participación mínima o nula de los subordinados.

Regularmente el líder autocrático ve el trabajo como un castigo, tanto para él como para los demás, por lo tanto sostiene que la única forma que hay para que los empleados trabajen es infundiéndoles temor, el cual lo logra a través de castigos fuertes, regaños, amenazas de despido, etc.

Este tipo de líder no cree en la capacitación, ya que cree que al dar instrucciones y órdenes está capacitando a sus empleados. Al ausentarse el líder, regularmente la productividad de los empleados disminuye, ya que no cuentan con alguien que vigile y que diga qué es lo que hay que hacer. Los empleados no cuentan con ningún tipo de motivación ya que se sienten asustados o presionados por el líder.

2. Democrático.-

El líder democrático es aquel que consulta con sus subordinados las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación en el desarrollo y ejecución de las mismas. Da participación a sus empleados y les permite hacer uso de su iniciativa, dándoles su apoyo en el cumplimiento de sus tareas.

Dentro de esta categoría entran aquellos líderes que no toman ninguna decisión sin antes consultarlo con sus subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta a sus subordinados antes de hacerlo. Los líderes dentro de esta categoría quizá consideren que su tarea no es solamente hacer participar a los empleados, sino también hacer todo lo posible para que estos puedan realizar eficazmente sus labores.

Con un liderazgo democrático se puede alcanzar un mayor nivel de productividad dentro de una empresa, el cual se puede reflejar en un aumento en la cantidad producida o en la calidad, ya que los empleados se sienten motivados y se identifican mejor con lo que están haciendo, ya que se les escucha y se toman en cuenta sus opiniones. Existe un mejor trabajo de grupo con menos problemas de rendimiento y de motivación, y los empleados se sentirán satisfechos en sus necesidades básicas.

3. Paternalista.

Es el líder que trata a sus empleados como si fueran sus hijos. Tiene el mismo trato de cariño, dominio y control que el que tiene con su propia familia. Trata de no usar la autoridad sino una relación amistosa con sus empleados para que de esa forma se logre un mayor nivel de influencia sobre ellos. Este tipo de ambiente tiene el peligro de crear irresponsabilidad en los empleados, lo que provoca que no se alcance la productividad deseada, pero en muchos casos llena las necesidades humanas de los empleados.

4. Laissez Faire.

También es conocido como el de "Rienda Libre", ya que el liderazgo de este tipo implica poca dirección, permite la completa libertad grupal o individual en la toma de decisiones y regularmente no evalúa o regula el desempeño de sus empleados, transformándose en un débil consultor.

Estos líderes piensan que su tarea es apoyar las operaciones de los empleados proporcionándoles información y actuando como canal de comunicación con el ambiente externo del grupo o del departamento.

El uso de cualquier estilo de liderazgo depende de la situación que se presente dentro de la empresa. Por ejemplo, un administrador debe ser autocrático en situaciones de emergencia; por otra parte puede adquirir mayor conocimiento y lograr motivar mejor a sus empleados siendo democrático; o en situaciones puede lograr buenos resultados si les da a sus empleados plena libertad para realizar sus labores, pero sin perder el control o vigilancia de lo que éstos realizan.

1.2.7.7. SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Hoy en día las organizaciones deben buscar las herramientas y los mecanismos adecuados para mantener a su Talento Humano dedicados a su labor, motivados, eficientes y productivos. Un buen sistema de incentivos estimula al Talento Humano para que sean productivos y creativos, fomenta el sentido de pertenencia y da lugar a la innovación.

Las empresas abonan incentivos para recompensar el rendimiento de sus trabajadores basándose en tres suposiciones:

- Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian por la cuantía y calidad de su contribución a la empresa.
- Los resultados globales de la organización dependen, en gran medida, del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.
- Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de empleados de la empresa, se debe recompensar a todos los empleados de la organización en función de su rendimiento.

Los incentivos son aquellos medios, que permiten dar una retribución al Talento Humano por las actividades ejecutadas y/o por los objetivos logrados de forma eficaz y eficiente.

Se denomina incentivos a las diferentes recompensas. El incentivo es aquel que se especifica con anterioridad; una recompensa se recibe después de hacer algo, sin previa especificación. Para que el incentivo sea un factor motivador para el Talento Humano, éste debe conocerlo con antelación y para que exista el rendimiento adecuado y el logro de los objetivos deseados, este proceso debe ser correctamente planificado.

Los sistemas de incentivos representan una parte fundamental en la motivación del Talento Humano, en muchas ocasiones estos se relacionan con el motivo que impulsa al personal a ingresar a determinada organización y con la forma en que esta premia o sanciona al Talento Humano que la conforma.

Puchol Luis (2005) señala que:

Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a conseguir los tantas veces objetivos empresariales: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción. Pág. 240

El mismo autor menciona que, los incentivos suelen ser de tipo económico, aunque también existen otros incentivos de contenido no monetario.

De igual manera se menciona que los incentivos suelen ser de carácter individual, para premiar la conducta de un individuo concreto. Pero a veces es posible aislar el trabajo de un individuo del de sus compañeros y entonces se recurre a los incentivos de carácter grupal.

Por lo tanto cuando se emplea sistemas de incentivo dentro de las organizaciones, se recurre a recompensas, que dan paso a que el Talento Humano pueda demostrar todo su potencial, siendo esta estrategia motivacional la más aplicada, ya que sus efectos son positivos a tal punto que se permite evaluar al Talento Humano e identificar el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas.

1.2.7.8. EMPOWERMENT (EMPODERAMIENTO)

El empowerment, se basa en que la toma de decisiones descienda, es decir que no solo los altos mandos puedan ser partícipes de cambios en la organización, sino que se involucre a todo el Talento Humano. Y para ello es necesario que exista una cultura organizacional madura, que promueva y acepte trabajar bajo la filosofía de empowerment, es decir que se acepte que cada colaborador tome por sí mismo decisiones con respecto a sus propias tareas.

El enriquecimiento del puesto y las características del puesto son programas específicos que permiten a los gerentes o supervisores cambiar de puesto a los colaboradores de manera formal. Un método menos estructural es permitir al Talento Humano que inicie los cambios de su puesto por medio del concepto de empowerment (atribución de facultades).

Bohlander y Snell (2008) define que:

El empowerment a los colaboradores es la técnica que consiste en involucrar a los colaboradores en su trabajo mediante la inclusión. El empowerment permite a los colaboradores convertirse en innovadores y administradores de su propio trabajo y los involucra en sus puestos de manera que tengan más control y capacidad para tomar decisiones autónomas. Pág. 157

En el ámbito gerencial, se describe al empowerment a los colaboradores, como la forma de dar la responsabilidad de toma de decisiones a quienes se encuentran cerca de los clientes internos y externos.

El crecimiento y desarrollo del empowerment depende de que en las organizaciones se implementen los siguientes procesos:

- **Participación.** Se debe impulsar a los colaboradores a que tomen el control de las tareas de su trabajo. Así mismo que se preocupen por mejorar el proceso y las relaciones interpersonales de su trabajo.
- **Innovación.** El ambiente de ser receptivo a las personas con ideas innovadoras y darles paso para que exploren nuevas caminos y tomar riesgos.
- **Acceso a la información.** Los colaboradores deben tener acceso a la información pertinente y necesaria, ya que las personas inmersas deciden qué tipo de información es relevante para desempeñar sus puestos.
- **Responsabilidad.** Los colaboradores con empowerment deben ser responsables de su conducta hacia los demás, producir los resultados acordados, lograr credibilidad y operar con enfoque positivo.

1.2.7.9. COACHING (ENTRENAMIENTO)

El vocablo es de origen estadounidense, la traducción literal de coach en castellano es entrenador. El término coaching o entrenamiento, se puede comprender como:

- a. Proceso de cambio personal en el que una persona es orientada por un coach.
- b. Habilidad que desarrollan quienes poseen una responsabilidad en la conducción de equipos de trabajo.

Desde hace aproximadamente dos décadas, el concepto del coaching se está aplicando a los Directivos de las empresas. Estos, en efecto deben obtener resultados a través de las personas que gestionan.

En sus orígenes el coach prácticamente siempre era un consultor fuera de la organización, en la actualidad, funciona de otra manera; todo líder debe ser el coach de sus colaboradores.

Para Lazzati Santiago (2008);

El coaching es un proceso por el cual alguien (coach) ayuda a otro (coachee) u otros en la resolución de problemas específicos, la mejora del desempeño o el desarrollo personal. El coaching es una modalidad educativa que combina el desarrollo cognitivo con la transferencia al trabajo. Pág. 56

La iniciativa de recurrir al coaching puede surgir de la organización o del propio individuo. En cualquiera de los dos casos suele haber un motivo o misión:

- En el coaching individual, la superación de problemas particulares de desempeño, el desarrollo de ciertas competencias, la preparación para afrontar nuevas e importantes responsabilidades o desafíos especiales, el aprovechamiento del potencial, etc.
- En el coaching grupal, mejorar la productividad de las reuniones, el incremento de la participación en la toma de decisiones, el desarrollo del trabajo en equipo, la resolución de conflictos, etc.

El proceso de coaching suele comprender los siguientes pasos:

1. Establecimiento de la relación entre el coach y el coachee.
2. Diagnóstico de las necesidades del coachee.
3. El desarrollo de un plan de acción.
4. Las acciones del coachee y su monitoreo por parte del coach, por medio de la observación.
5. El suministro del feedback del coach al coachee y el seguimiento del proceso.

Según expresa Payeras Joan (2004):

El coaching es un proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte de directivos, que tiene como objeto aumentar su nivel de rendimiento. Por lo tanto los resultados de un proceso de coaching inciden positivamente no solo para los clientes o usuarios, sino también en su equipo y en la organización en su conjunto.
Pág. 3

1.2.7.10. TRABAJO EN EQUIPO

Es de vital importancia que dentro de las organizaciones se emplee el trabajo en equipo, esto permitirá de una u otra forma que los objetivos o metas planteadas se

logren de manera eficiente y a su vez darle mayor protagonismo a cada uno de los miembros de la organización.

La diferencia de un grupo de trabajo con el equipo de trabajo, está básicamente fundamentada en que un grupo trabaja para conseguir objetivos individuales, a diferencia de los equipos, que se forman con la finalidad de conseguir objetivo en común.

Topchik Gary (2008), señala que:

Los equipos de trabajo son grupos de individuos que mediante la labor interdependiente cumplen con objetivos designados, comunicándose en forma eficaz y tomando decisiones que afecten dicha obra. Pág. 9

La mayor parte de las organizaciones reconoce la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar la competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, etc.

Dentro de las ventajas que proporciona un trabajo en equipo para la organización en su conjunto, están las siguientes:

- Las decisiones serán mejores.
- Habrá más información.
- Se aumenta la motivación.
- Se hace más estrecha la solidaridad delante de las responsabilidades.
- Se gana tiempo.
- Se toman decisiones de manera más colectiva.
- Se resuelven los desacuerdos.
- El equipo adquiere una capacidad de renovación.
- El equipo aprende a resolver sus conflictos.

Otro de los beneficios que proporciona esta estrategia, es la sinergia, que se define como la creación de un todo que es mayor a la suma de sus partes. La presencia de sinergia significa que un equipo emplea sus recursos de pertenencia en todo su potencial y que gracias al desempeño colectivo obtiene grandes logros que de otra manera no tendrían.

1.3. DESEMPEÑO EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO

1.3.1. TALENTO HUMANO

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. El Talento Humanos se distribuye en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría), y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros juntos con los supervisores de primera línea).

Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo.

Chiavenato Idalberto (2007) manifiesta que:

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos, los puestos, dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización. Pág. 94

1.3.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Chiavenato Idalbert (2007) conceptualiza a la administración de recursos humanos (ARH) como un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización. (Administración de Recursos Humanos. Pág. 112

1.3.2.1. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización el medio que permite a las personas –que en ella colaboran– lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran o satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

Expresa Chiavenato Idalberto (2007) que:

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de los principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizaciones, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios. Pág. 122

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

1.3.3. EFICIENCIA Y EFICACIA

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde dos puntos de vista de la eficiencia y de la eficacia.

Para Chiavemato Idalberto (2007):

Eficacia es una medida normativa del logro de los resultados, mientras que **eficiencia** es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica de entradas y salidas. En estos términos, el **eficiencia** es una relación entre costos y beneficios. Pág. 24

Asimismo manifiesta que, la eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer realizar las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas), se apliquen de la forma más racional posible.

La eficiencia se preocupa de los métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines,

simplemente de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia.

En la medida que el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, está ocupándose de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está ocupando de la eficacia (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles).

Expresa Chiavenato Idalberto (2007); a pesar de todo, la eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente ni eficaz. Lo ideal sería una empresa que sea eficiente y eficaz. Pág. 24

CUADRO 4

Diferencias entre eficiencia y eficacia.

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> ● Importancia de los medios ● Hacer correctamente las cosas ● Resolver problemas ● Salvaguardar los recursos ● Cumplir tareas y obligaciones ● Capacitar a los subordinados ● Mantener las máquinas ● Presencia ● Rezar ● Jugar futbol con técnica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Importancia de los resultados y fines ● Hacer las cosas correctas ● Alcanzar los objetivos ● Optimizar la utilización de los recursos ● Obtener los resultados y agregar valor ● Proporcionar eficacia a los subordinados ● Máquinas disponibles ● Practica de los valores religiosos ● Ganarse el cielo ● Ganar el campeonato

Fuente: Administración de Recursos Humanos – Idalberto Chiavenato, 2007

1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El sustento legal por el cual se rige el presente trabajo de investigación, esta dado en función de las siguientes normativas:

Constitución Política del Ecuador, 2008

Título IV: Participación y Organización del Poder. Capítulo Séptimo: Administración Pública. Sección Tercera: Servidoras y servidores públicos.

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Título VI: Régimen de Desarrollo. Capítulo Sexto: Trabajo y Producción. Sección Tercera: Formas de trabajo y retribución.

Art. 326, Numeral 5.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5.- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad. Higiene y bienestar.

Título VII: Régimen del Buen Vivir. Capítulo Primero: Inclusión y Equidad. Sección Segunda: Salud.

Art. 363, Numerales 2, 3 y 8.- El estado será responsable de:

2.- Universalizar la atención en salud, mejorar permanentemente la calidad y ampliar la cobertura.

3.- Fortalecer los servicios estatales de salud, incorporar el Talento Humano y proporcionar la infraestructura física y el equipamiento a las instituciones públicas de salud.

8.- Promover el desarrollo integral del personal de salud.

Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)

Capítulo I: De los deberes, derechos y prohibiciones

Art. 22. Literales b), f), h), j). - **Deberes de las o los servidores públicos.**- Son deberes de las y los servidores públicos:

b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función de bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

Art. 23. Literales l), q).- **Derechos de las servidoras y los servidores públicos.-**

Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

Título: De la Administración del Talento Humano de las y los Servidores Públicos.

Parágrafo II: De las Unidades de Administración del Talento Humano.

Art. 52. Literales j), n).- **De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades del Administración del Talento Humano.-** Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

j) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

n) Participar en equipos de trabajo para preparación de planes y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, Talento Humano y remuneraciones.

Reglamento a la Ley LOSEP.

Capítulo V: Del subsistema de reclutamiento y selección de personal

Inducción

Art. 189.- Inducción.- Las Unidad de Administración del Talento Humano implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

Capítulo VI: De la Formación y la Capacitación.

Sección 1a. De la formación y capacitación de las y los servidores públicos

Art. 196.- De los objetivos de la capacitación y formación.- Los objetivos de la capacitación y formación serán los siguientes:

- a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales;
- b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,
- c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos.

Sección 3a. De la capacitación y desarrollo de personal

Art. 201.- De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional,

orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Capítulo VII: Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Art. 215.- De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del Talento Humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

Art. 216.- Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

1.5. MARCO REFERENCIAL

La creación del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, era una de las necesidades primordiales de la actual provincia de Santa Elena y en el mes de enero del 2003, se firma el acta de compromiso para la creación del Hospital General de Santa Elena.

La creación de esta entidad gubernamental se da mediante el Acuerdo 00000858, el cual se expresa lo siguiente:

Art. 1.- Créase el nuevo establecimiento de salud Hospital General “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, para que se constituya como una entidad operativa desconcentrada (unidad ejecutora), de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 405 del 10 de mayo del 2011.

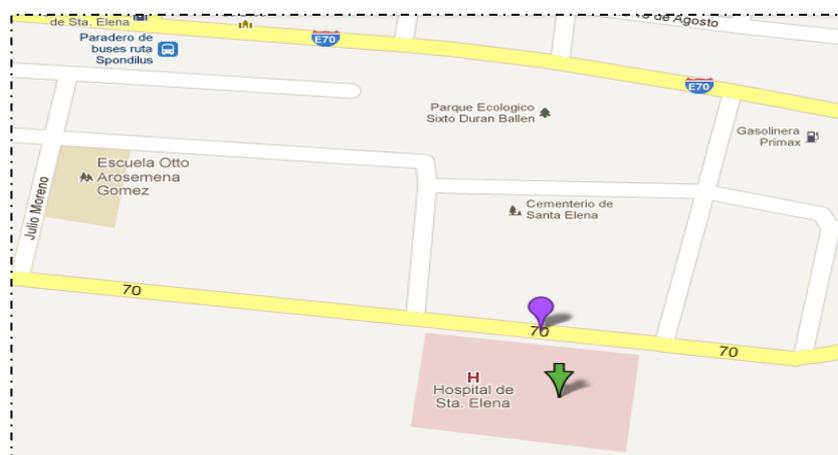
Tal acuerdo se publica en el Registro Oficial N° 567, del 31 de octubre del 2011.

El actual Hospital General de Santa Elena, cuenta con una gran infraestructura y con alta tecnología que le permite cubrir las necesidades de la comunidad. En sus inicios dentro de esta entidad pública funcionaba el Centro de Salud de Santa Elena, el cual también cuenta con su propia infraestructura lo cual dio paso a que se mejore la atención de los usuarios.

El Hospital General de Santa Elena “Liborio Panchana Sotomayor” se encuentran ubicado en el Cantón Santa Elena, calle Márquez de la Plata.

GRÁFICO 2

Ubicación del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor



Dentro de los servicios que presta esta entidad a sus usuarios, se mencionan los siguientes:

- Servicios de Hospitalización.
- Servicio de Atención Crítica.
- Servicios Ambulatorios.
- Servicios Hoteleros (lavandería y cocina).
- Trabajo Social.

Como entes reguladores de esta entidad consta el Ministerio de Salud Pública, seguido de la Dirección Provincial de Salud de Santa Elena.

En cuanto a su estructura organizacional, el Hospital General de Santa Elena tiene como máxima autoridad la Gerencia General, de la cual se desprenden el área de Dirección Técnica y el área de Coordinación Administrativa.

Se consideran como las principales áreas del Hospital, aquellas que se encargan del buen funcionamiento de la organización, para el desarrollo del presente trabajo de investigación se consideran como tales las siguientes:

- Gerencia General.
- Área Coordinadora Administrativa.

Dentro del área Coordinadora Administrativa constan los siguientes departamentos:

- Gestión de Talento Humano.
- Gestión Financiera y Administrativa.
- Gestión Informática.
- Gestión Mantenimiento.
- Admisión de Registro Médicos.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica es el proceso en el que el investigador se encamina hacia los hechos para obtener por medio de ellos un conocimiento científico. Además es un proceso en el que el científico trata de conocer los elementos influyentes que intervienen en un fenómeno o situación.

Teniendo en consideración el objetivo de estudio dentro de la investigación, la metodología que se aplicó es de carácter descriptivo - explicativo a fin de desarrollar los lineamientos trazados de forma efectiva para generar cambios fundamentales en el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Proyecto factible o de Intervención

Un proyecto de intervención tiene la opción de realizarse en forma interdisciplinaria, siempre y cuando se justifique de acuerdo al alcance del proyecto y en conformidad con las áreas correspondientes. Se considera como una propuesta factible, creativa, detallada y su aplicación, para realizar una mejora o resolver una problemática grupal, social, institucional y empresarial, sobre cualquier aspecto que afecte a su buen desempeño.

El presente trabajo se realiza con la finalidad de dar solución a la problemática sobre motivación laboral que existe en Hospital general de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor. Su aplicación se realizará en primera instancia en las principales áreas de la institución y posteriormente se puede aplicar en toda la organización.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaron varios tipos de investigación:

Por el Propósito

Básica

Paredes Garcés Wilson, MSc. (2009) expresa que la investigación básica también recibe el nombre de investigación pura, temática, fundamental o de apoyo, sirve para ampliar o evaluar la teoría. Generaría nuevas leyes, teorías o principios, etc. Pág. 42

Por el Lugar

Investigación Bibliográfica.

En el presente trabajo se realizó cumpliendo con la investigación bibliográfica para lo cual se consultó textos y trabajos sobre motivación laboral según las conceptualizaciones de Paredes Garcés Wilson, MSC. (2009):

“Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar, y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros o publicaciones. Su aplicación se recomienda en estudios sociales comparados, realidades socioculturales, históricas entre otros” Pág. 52

Investigación de Campo

Siendo la investigación de campo un gran aporte para la ejecución del presente trabajo, fue pertinente realizar frecuentes visitas al Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, a fin de observar la realidad existente en dicha organización, la investigación de campo comprendió también, entrevistas preliminares con el Departamento de Gestión del Talento Humano a fin de conseguir la información necesaria para el logro de los objetivos planteados.

Manifiesta Paredes Garcés Wilson, MSC. (2009), que la investigación de campo

“Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.” Pág. 52

Por el Nivel

Investigación Descriptiva

Obtener una percepción más clara y precisa del tema de investigación, conlleva a establecer las posibles soluciones a la problemática por la que atraviesa determinada organización, por lo tanto la importancia de reflejar mediante un planteamiento del problema, la situación actual por la que atraviesa el Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, en relación a la Motivación Laboral que se les otorga al Talento Humano. Con esto se logra describir los aspectos fundamentales de la problemática en estudio y sus posibles consecuencias, siendo necesaria la obtención de información relevante.

Tal como lo especifica Paredes Garcés Wilson, MSC. (2009) que:

“En un estudio descriptivo se relaciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para describir lo que se investiga. Consiste en reflejar lo que aparece, tanto el ambiente natural, como social, la descripción puede ser con información primaria o secundaria”. Pág. 43

Por la dimensión

Investigación Transversal

Para esclarecer y concretar el tema a investigar, se empleó la investigación descriptiva, detallando y especificando aspectos relevantes que coadyuven a diseñar las posibles soluciones. Permitiendo de esta manera, realizar un análisis detallado de las variables relacionadas. Tales como la falta de motivación y el desempeño eficiente del Talento Humano que conforma el Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor; y a su vez brindar un aporte al desarrollo de la organización y a investigaciones.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1. POBLACIÓN

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para llevar a cabo la investigación, la población se constituyó, por los Altos mandos, mandos medios, y nivel operativo que conforman el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

CUADRO 5

Población del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”

Talento Humano	Total
Personal Administrativo, Operativo, Servicio	140 personas

Elaborado por: Autor

Fuente: Departamento de Gestión del Talento Humano

2.4.2. MUESTRA

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa.

Expresa Méndez Álvarez Carlos (2006) que el muestreo permite al investigador, por un lado seleccionar las unidades de la población a las que se les requerirá información y por el otro interpretar los resultados con el fin de estimar los parámetros de la población sobre la que se determina la muestra para probar la hipótesis. Se utiliza también para comparar dos o más poblaciones o con respecto a ciertos valores esperados para uno o más parámetros y además para establecer si un valor supuesto para un parámetro se puede validar a partir de la información muestral. Pág. 282

Existen dos tipos básicos de muestreo: el muestreo no probabilístico y el muestreo probabilístico. El muestreo no probabilístico; se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. En el caso del muestreo probabilístico; cada elemento tiene la probabilidad de ser seleccionado.

Dentro del presente trabajo de investigación se consideró el Muestreo Aleatorio Simple, el mismo que según Méndez Álvarez Carlos (2006)

Es un tipo de muestreo probabilístico bastante sencillo. Sirve de base para los otros tipos de muestreo probabilístico. Se utiliza en poblaciones que se caracterizan porque sus elementos presentan homogeneidad, especialmente en las características que son de interés para la investigación. Pág. 285

TAMAÑO DE LA MUESTRA

En efecto la muestra considerada para el presente trabajo de investigación, es de 77 personas que forman parte del Talento Humano del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor. Para obtener el tamaño de la muestra, se utilizó el muestreo probabilístico y para ello se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{S^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N - 1) + S \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(3)^2 (0.95)(0.05)(140)}{(0.05)^2 (140 - 1) + (3)^2(0.95)(0.05)} =$$

$$n = \frac{59,85}{0,775} = 77,2258$$

$$n = 77$$

n = tamaño de la muestra

N= 140 Población

S²= 99.7% =3 valor del criterio.

P= 0.95 probabilidad de acepten el proyecto

Q = 0.05 probabilidad de que no acepten el proyecto.

e = 0.05 error de la proporción de la muestra

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1. TÉCNICAS

Las técnica se refieren a procedimientos para hacer o lograr algo, es decir, son medios orientados hacia un fin. Las técnicas son diferentes maneras de aplicar el método y, por lo tanto, es un procedimiento más específico que un método.

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

Por lo tanto mediante las técnicas se pueden ejecutar el proceso de recolección de información relevante, que dará paso a acceder al objeto de estudio para la realización del diseño de Estrategias Motivacionales dirigidas al Talento Humano del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

Para llevar a cabo la recolección de la información pertinente, se emplearon instrumentos adecuados para la obtención de datos, los mismos que se implementaron en las fuentes primarias, permitiendo tener un mayor contacto con los involucrados en la investigación. Dentro de las técnicas que se ejecutaron constan las siguientes:

- La entrevista
- La encuesta

2.5.1.1. Entrevista

Bernal Torres Augusto (2006) define a la entrevista como:

“Una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de dimensiones que se pretenden estudiar”. Pág. 177

Se establecen dos tipos de entrevista; la estructurada y la no estructurada. Para efectuar una recopilación de datos más relevantes se desarrolló la entrevista estructurada. Cerda señala que a esta entrevista también se la denomina entrevista directiva; se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a las personas entrevistadas.

Mediante este instrumento se pudo obtener un diálogo más formal, a fin de profundizar en temas de interés, según el objeto de estudio. La entrevista se llevó a cabo entre los altos mandos del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

2.5.1.2. La Encuesta

Paredes Garcés Wilson, MSc. (2009) expresa que la encuesta es una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas. Pág. 63

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

En general, como lo manifiesta Bernal Torres Augusto (2006)

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable.

Mediante este instrumento guía se estableció el diagnóstico para el Diseño de Estrategias Motivacionales dirigidas a las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

2.5.2. INSTRUMENTOS

2.5.3. Guía de Entrevista.

Previa su aplicación, se desarrolló un formato con preguntas claves relacionadas a la problemática existente, la entrevista realizada se llevo a cabo de manera formal y bajo el consentimiento de las autoridades.

La aplicación de este instrumento permitió indagar temas importantes para el desarrollo de la propuesta planteada. Su ejecución se llevo a cabo dentro de las instalaciones del Hospital General de Santa Elena, y estuvo dirigida a las principales autoridades y jefes departamentales de las principales áreas, quienes no forman parte de la muestra obtenida.

2.5.4. El Cuestionario.

Para la facilitar la obtención de información, se diseñó un banco de preguntas las mismas que fueron destinadas a un determinado grupo del Talento Humano previa obtención de la muestra.

2.5.5. Escala de Likert

Paredes Garcés Wilson, MSc. (2009) manifiesta que este instrumento fue desarrollado por Rensis Likert en 1930 ha probado ser un instrumento de medición de alta confiabilidad y validez. En su forma original, se compone de afirmaciones o juicios, sin embargo, en la actualidad también se habla de escala de Likert con preguntas. Pág. 75

Este instrumento permitió establecer varias alternativas de respuesta en la encuesta desarrollada, facilitando a los encuestados elegir la opción que consideraron pertinente según las preguntas planteadas.

2.5.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Según Méndez Álvarez Carlos (2006):

La tabulación y el ordenamiento de la información pueden hacerse, en primera instancia, con un procesamiento estadístico sencillo (número de frecuencia de los datos y porcentaje). Además, pueden realizarse otros cálculos mediante el uso de técnicas estadísticas, cuyos resultados sirven para el posterior análisis e interpretación. Pág. 314

Esta parte de la investigación consistió en procesar los datos (dispersos, individuales, desordenados) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.

Para realizar el respectivo procesamiento se empleó la herramienta de Excel, para lo cual se elaboró una tabla con cada pregunta y sus respectivas alternativas de respuesta. Se procedió a ingresar las respuestas obtenidas en cada interrogante y al culminar este proceso se obtuvo la frecuencia de respuestas.

Acto seguido se procedió a realizar los respectivos gráficos con la misma herramienta de Excel y por ende obtener el valor porcentual de cada alternativa de respuesta.

De esta manera se facilitó el análisis de la información obtenida, tanto en valor real como porcentual, de esta manera realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de resultados de la entrevista

Con la finalidad de obtener datos cualitativos que sirvan de referente para la solución de la problemática existente en el Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, se llevo a cabo 10 (diez) entrevistas cuyos involucrados fueron autoridades principales y jefes departamentales de la organización.

La entrevista previamente estructurada, se basó en puntos de vital importancia permitiendo recabar información relevante para la realización de la propuesta planteada. Entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

- Motivación Laboral
- Desempeño Laboral
- Estrategias Motivacionales

Motivación Laboral

La motivación laboral dentro del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, se presenta en bajos niveles de aplicación por lo tanto es notoria la inexistencia de Planes y Programas Motivacionales, que faciliten emplear sistemas que permitan elevar el nivel de motivación al Talento Humano en la principales áreas que conforman la organización. Por tal situación, los diferentes jefes departamentales tienen la necesidad de emplear acciones para motivar a su Talento Humano entre ellas, brindarles un ambiente adecuado y cómodo, emplear la comunicación o el diálogo permanente, mantener el respeto y la cordialidad, brindar confianza y emplear reconocimiento moral, con la finalidad de obtener resultados favorables en la realización de sus actividades.

Desempeño Laboral

Para medir el desempeño laboral se emplean Programas de Evaluación de Desempeño, el mismo que es facilitado por el Ministerio regulador de las entidades públicas, donde se mide la productividad y eficiencia del Talento Humano, tal medición o evaluación se realiza de forma anual empleando medios virtuales.

Los entrevistados concordaron que medir y evaluar el desempeño debe realizarse con más frecuencia, a fin de identificar las falencias y oportunidades que se puedan presentar en las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor y lograr de esta manera realizar los correctivos necesarios para el buen logro de los objetivos.

Estrategias Motivacionales

En la actualidad es necesario que cada organización desarrolle su propio modelo de estrategias motivacionales con miras al mejoramiento del desempeño del Talento Humano.

Por lo tanto se considera de vital importancia que se desarrolle cambios significativos en cuanto a los modelos de motivación que contribuyan a un buen desempeño laboral, ya que dentro de esta institución se trabaja con usuarios que necesitan atención prioritaria en medicina y que a su vez se mejore la atención que se les brinda.

Dentro de las recomendaciones sobre los tipos de motivación están los reconocimientos al mérito laboral, charlas, capacitaciones según las necesidades de cada área, emplear el proceso de inducción, tales tipos de motivación contribuirían a mejorar la eficiencia y productividad del Talento Humano, mejoraría el estado saludable del usuario interno y se beneficiaría al usuario externo brindándoles atención de calidad y calidez.

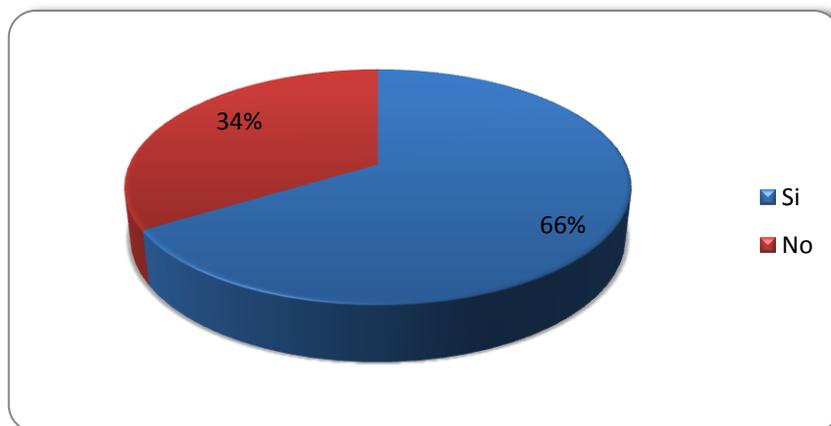
3.2. Análisis de resultados de la Encuesta

CUADRO 6
Conocimiento de los objetivos, misión, visión de la organización

Categoría	Frecuencia	%
Si	51	66
No	26	34
Total	77	100

GRÁFICO 3

¿Tiene conocimiento de los objetivos, misión, visión de la organización?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena

Elaborado por: Juan Perero

Con referencia a la primera interrogante, ésta se realiza a fin de identificar en qué medida el talento humano conoce los objetivos, misión y visión de la institución.

Los resultados obtenidos demuestran que un 66% de los encuestados SI tienen conocimiento del direccionamiento administrativo de la organización, mientras que el 34% del Talento Humano encuestado NO conocen los lineamientos por los que se rige la organización.

Se determina que dentro de la institución debe existir mayor difusión sobre los Objetivos, Misión y Visión entre el Talento Humano, considerando de gran importancia que todos tengan conocimiento de los mismos.

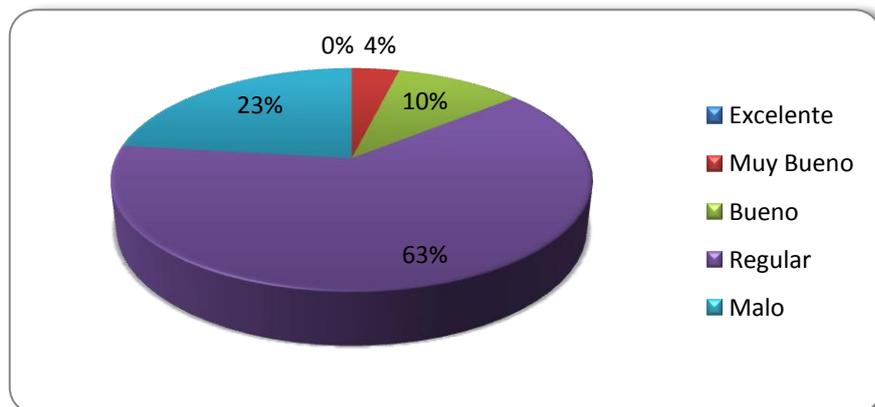
CUADRO 7

Ambiente laboral en la empresa:

Categoría	Frecuencia	%
Excelente	0	-
Muy Bueno	3	4
Bueno	8	10
Regular	49	63
Malo	18	23
Total	78	100

GRÁFICO 4

¿Considera usted que el ambiente laboral en la empresa es?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

Mediante esta interrogante el Talento Humano realiza una valoración sobre el ambiente laboral que se crea dentro del Hospital General de Santa Elena.

Los resultados obtenidos en relación a esta variable fueron: 63% considera Regular el ambiente laboral, el 23% lo califica como Malo, el 10% establece que es Bueno, y el 3% de los encuestados lo califica como Muy Bueno.

Los resultados obtenidos del Talento Humano encuestado reflejan que el ambiente laboral dentro de la institución debe mejorar en gran medida para contrarrestar la falta de motivación en el Talento Humano.

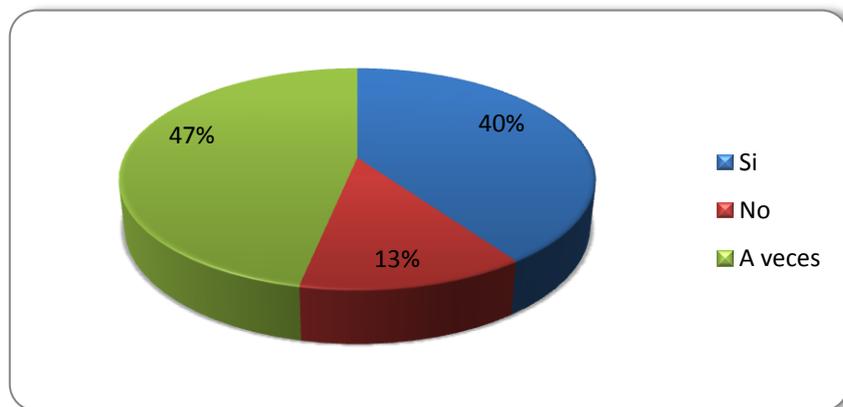
CUADRO 8

Material necesario para la realización de labores diarias

Categoría	Frecuencia	%
Si	31	40
No	10	13
A veces	36	47
Total	77	100

GRÁFICO 5

¿Cuentan con el material necesario para la realización de sus labores diarias?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena

Elaborado por: Juan Perero

La interrogante busca identificar si el Talento Humano dentro de su área de trabajo cuenta con los materiales necesarios para realizar sus actividades.

El 47% de la población encuestada expresó que A VECES cuentan con el material que se requiere para la ejecución de sus labores, un 40% recalzó que SI son satisfechos, y el 13% de los encuestados NO cuenta con el material necesario dentro de su área de trabajo.

Según las respuestas obtenidas por el Talento Humano encuestado, en su mayoría especificaron que son muy pocas las ocasiones en las que cuentan con los implementos necesarios para realizar sus labores.

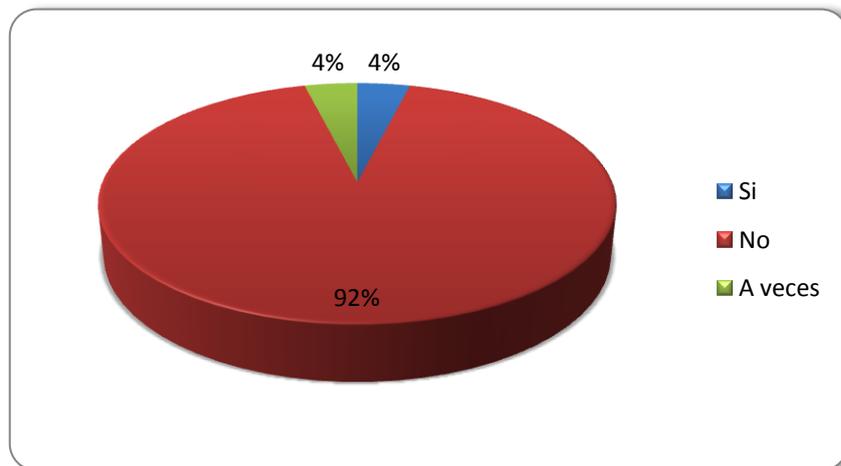
CUADRO 9

Satisfacción con las actividades realizas diariamente

Categoría	Frecuencia	%
Si	3	4
No	71	92
A veces	3	4
Total	77	100

GRÁFICO 6

¿Usted se siente satisfecho con las actividades que realiza diariamente?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

La presente pregunta permite determinar el grado de satisfacción que tiene el Talento Humano con referencia a las actividades que realiza en su área de trabajo.

Del total de los encuestados el 92% manifestaron que NO se están satisfechos con las actividades que realiza, un 4% especificó que SI y de la misma manera un 4% respondió que A VECES se sienten satisfechos con sus actividades que realiza en la institución.

Estos resultados indican que el Talento Humano está inconforme con las funciones que realizan en dentro de la institución.

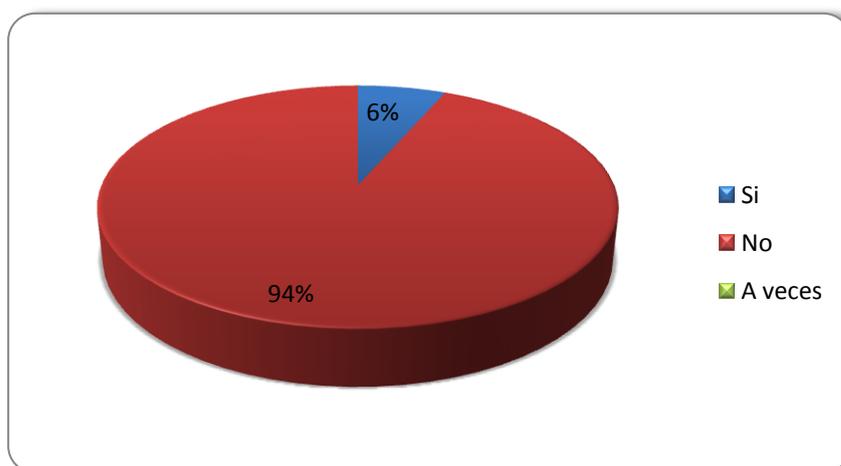
CUADRO 10

Comunicación dentro del área de trabajo

Categoría	Frecuencia	%
Si	5	6
No	72	94
A veces	0	-
Total	77	100

GRÁFICO 7

¿Dentro del área que usted labora existe una buena comunicación?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

La interrogante realizada es con la finalidad de reconocer el manejo de la comunicación en las principales áreas de la institución.

Se obtuvo como resultado que el 94% de los encuestados concuerda que No existe buena comunicación dentro de su área de trabajo, en relación al 6% que manifestó lo contrario.

Se deduce que la mayoría del Talento Humano en sus diferentes áreas de trabajo no maneja una buena comunicación, por lo que los Jefes departamentales deben fomentar el diálogo con el Talento Humano.

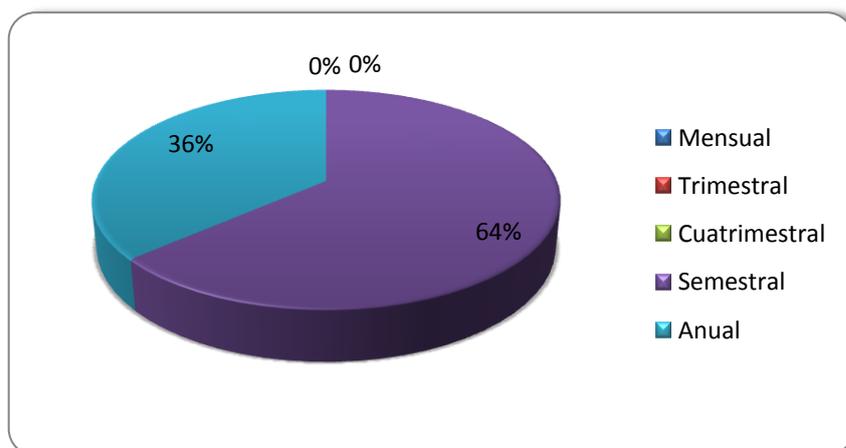
CUADRO 11

Períodos de Evaluación del Desempeño

Categoría	Frecuencia	%
Mensual	0	-
Trimestral	0	-
Cuatrimstral	0	-
Semestral	49	64
Anual	28	36
Total	77	100

GRÁFICO 8

¿Cada qué tiempo se realizan las respectivas evaluaciones del desempeño?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

Esta pregunta tiene la finalidad de determinar en qué períodos se realiza la respectiva evaluación del desempeño.

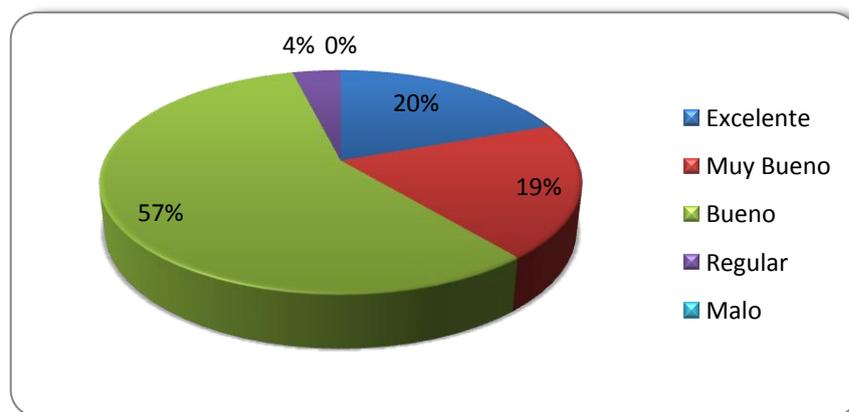
Del total de encuestados, el 64% manifestó que las respectivas evaluaciones del desempeño se realizan de forma SEMESTRAL, y un 36% expresó que se realizan de forma ANUAL. Lo cual indica que poseen modelos de evolución que miden el nivel del desempeño del talento humano, pero que existe desconocimiento sobre el período de su aplicación

CUADRO 12
Liderazgo en el área de trabajo

Categoría	Frecuencia	%
Excelente	16	20
Muy Bueno	14	19
Bueno	44	57
Regular	3	4
Malo	0	-
Total	77	100

GRÁFICO 9

¿El liderazgo que se emplea en su área de trabajo, a su criterio como lo describe?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

Mediante esta interrogante se puede identificar el nivel de liderazgo que se aplica en las diferentes áreas de la institución.

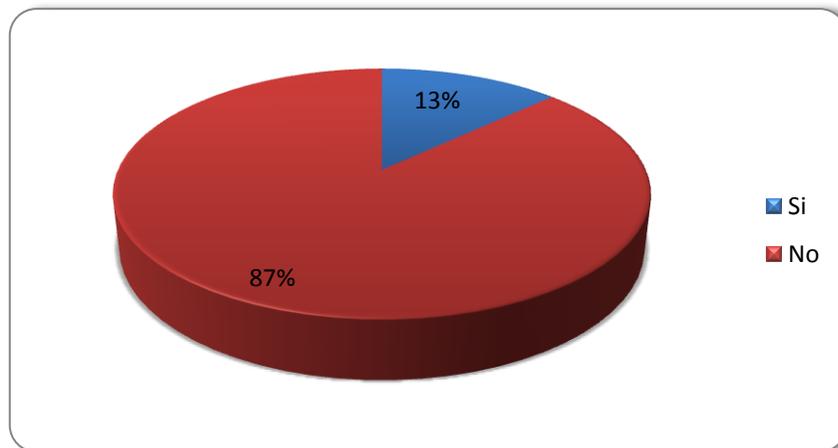
Del Talento Humano encuestado el 57% lo describe como BUENO, el 20% establece que es EXCELENTE, un 19% especifica que es MUY BUENO y un 4% lo describe como REGULAR.

Con los resultados obtenidos se determina que el grado de motivación se encuentra en niveles medios, por lo tanto se considera importante que los Jefes departamentales desarrollen un mayor liderazgo.

CUADRO 13
Conocimiento sobre la existencia de planes motivacionales

Categoría	Frecuencia	%
Si	10	13
No	67	87
Total	77	100

GRÁFICO 10
¿Tiene Usted conocimiento si en la organización existen planes motivacionales?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

La finalidad de esta interrogante es identificar si existen planes motivacionales y si el Talento Humano tiene conocimiento de los mismos.

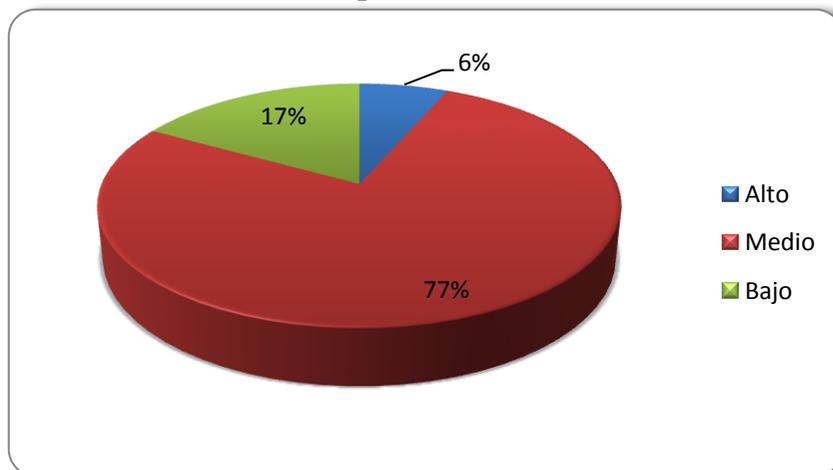
Los resultado que se obtuvieron son, el 87% de muestra establecida NO conoce sobre la existencia de planes motivacionales dentro de la organización, a diferencia del 13% que expresó que SI posee conocimiento de la existencia de la documentación anteriormente mencionada.

Se determina que en su mayoría el Talento Humano desconoce sobre la existencia de planes de motivación, y en caso de que la organización cuente con tal herramienta no se ha dado el uso adecuado para incrementar la motivación.

CUADRO 14
Nivel de motivación

Categoría	Frecuencia	%
Alto	5	6
Medio	59	77
Bajo	13	17
Total	77	100

GRÁFICO 11
¿Cómo define el nivel de motivación dentro de la organización o el área en la que labora?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

La pregunta busca determinar el nivel de Motivación que existe dentro del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

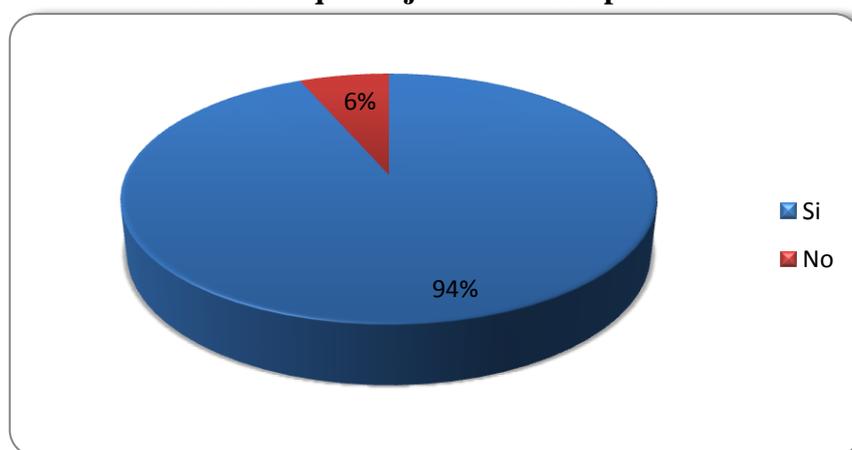
El 77% de los encuestados define como MEDIO el nivel de Motivación que se aplica en las diferentes áreas de trabajo, mientras que el 17% lo define como BAJO, y solamente un 6% lo cataloga como EXCELENTE.

Según los resultados obtenidos se establece que la motivación no se desarrolla en toda la organización y que existe un número reducido de Talento Humano que recibe motivación por parte de sus jefes inmediatos.

CUADRO 15
Aplicación de Estrategias Motivacionales en la organización.

Categoría	Frecuencia	%
Si	72	94
No	5	6
Total	77	100

GRÁFICO 12
¿Considera necesario que en la organización se empleen estrategias motivacionales que mejoren el desempeño laboral?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

Esta interrogante se la realiza para determinar la necesidad que tiene el Talento Humano de que se empleen estrategias motivacionales que permitan mejorar su desempeño laboral.

Con relación a la pregunta, el 94% del talento encuestado concuerda que SI es necesario que se empleen estrategias motivacionales, mientras que el 6% NO considera necesaria su aplicación.

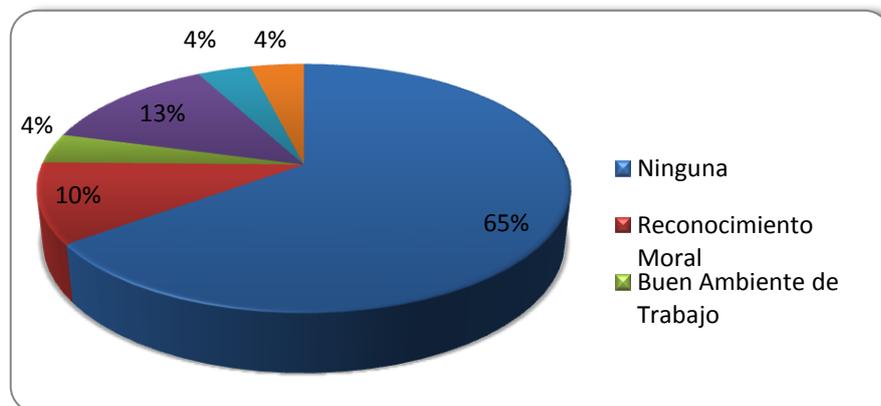
Los resultados obtenidos establecen que la mayoría del Talento Humano está en total acuerdo que dentro de la institución se empleen estrategias que incrementen la motivación y por ende mejoren el desempeño laboral.

CUADRO 16
Tipos de motivación en el área de trabajo.

Categoría	Frecuencia	%
Ninguna	50	64
Reconocimiento Moral	8	10
Buen Ambiente de Trabajo	3	4
Incentivo Económico	10	14
Diálogos	3	4
Reuniones Sociales	3	4
Total	77	100

GRÁFICO 13

Mencione el tipo de motivación que se emplea dentro de su área de trabajo.



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

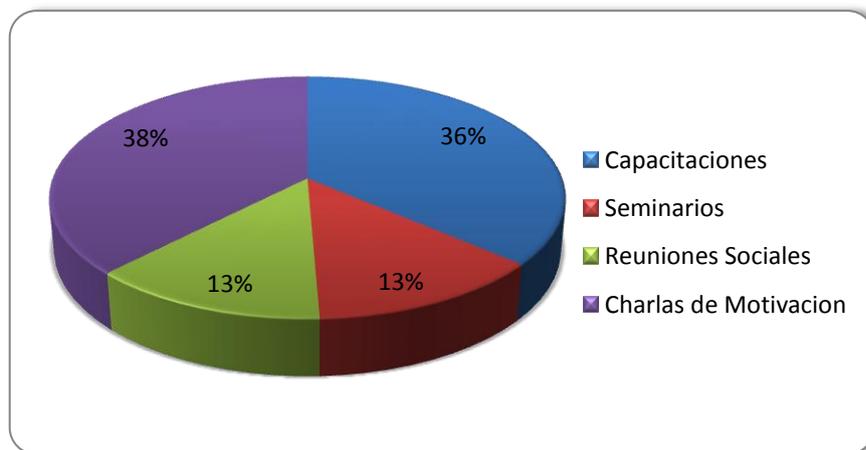
Esta interrogante está direccionada en determinar qué tipo de motivación se emplea dentro de la institución y las áreas de trabajo.

Los resultados obtenidos del Talento Humano encuestado fueron: el 64% expresó no reciben NINGÚN tipo de motivación, un 14% respondió que reciben motivación mediante INCENTIVOS ECONÓMICOS, el 10% es motivado a través de RECONOCIMIENTO MORAL (felicitaciones) por parte de su jefe inmediato, mientras que el BUEN AMBIENTE DE TRABAJO, DIÁLOGOS y REUNIONES SOCIALES obtuvieron el 4% cada uno. Lo cual demuestra la poca importancia que se le brinda a la motivación en el lugar de trabajo por parte de los Directivos y Jefes departamentales.

CUADRO 17
Métodos para mejorar el desempeño laboral y las relaciones laborales

Categoría	Frecuencia	%
Capacitaciones	28	36
Seminarios	10	13
Reuniones Sociales	10	13
Charlas de Motivación	29	38
Total	77	100

GRÁFICO 14
¿Cuáles de las siguientes opciones considera usted necesario implementar en la empresa para mejorar el desempeño y las relaciones laborales?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

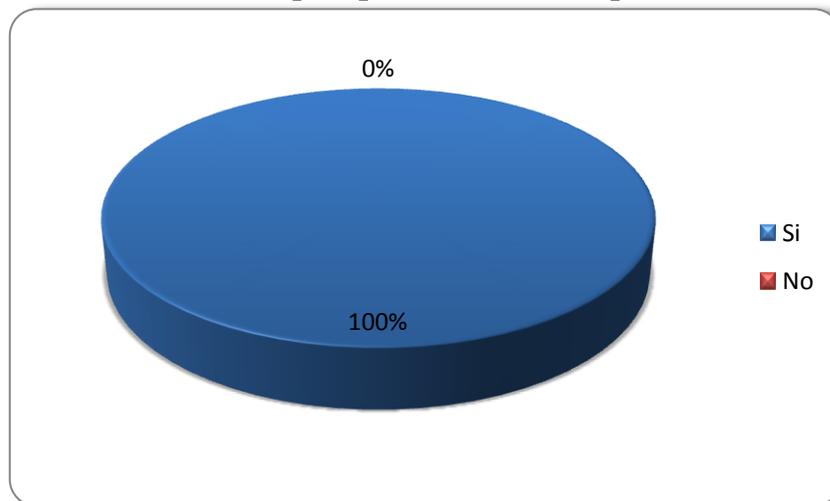
La finalidad de esta interrogante es identificar los requerimientos del Talento Humano en cuanto a métodos para mejorar su desempeño laboral y las relaciones laborales.

Dentro de las opciones expuestas, las CHARLAS DE MOTIVACIÓN mayor aceptación para su aplicación, con un resultado del 38%, seguido de las CAPACITACIONES con un 36%, y los SEMINARIOS y REUNIONES SOCIALES con un valor equitativo del 13% está. Según los resultados se demuestra que el Talento Humano necesita desarrollar nuevas actitudes y aptitudes que le permitan tener un mejor desempeño laboral.

CUADRO 18
Beneficios de emplear estrategias motivacionales

Categoría	Frecuencia	%
Si	77	100,00
No	0	-
Tal vez	0	-
Total	77	100,00

GRÁFICO 15
¿Considera beneficioso que en su área de trabajo se empleen estrategias motivacionales que optimicen su desempeño laboral?



Fuente: Talento Humano Hospital General de Santa Elena
Elaborado por: Juan Perero

Mediante ésta interrogante se identifica la aceptación de emplear estrategias motivacionales en las diferentes áreas del Hospital General de Santa Elena.

El 100% del Talento Humano encuestado respondieron que SI consideran beneficioso el empleo de estrategias motivacionales que favorezcan el óptimo desarrollo de sus actividades.

El resultado obtenido demuestra que el Talento Humano necesita este tipo de herramientas en su área de trabajo lo que a su vez incrementará la motivación y por ende se obtendrá un buen desempeño laboral.

3.3. CONCLUSIONES

- La elaboración y aplicación de herramientas metodológicas, permitió recabar información relevante sobre la problemática existente dentro de la organización, en cuanto a la motivación laboral que se desarrolla en la misma.
- Mediante el análisis de los resultados obtenidos se comprobó que existen motivos suficientes que justifican la creación e implementación de estrategias que incrementen los factores motivadores y la satisfacción laboral que le permitan al empleado desempeñarse en un ambiente adecuado de trabajo.
- El grado de motivación y liderazgo dentro de la organización se encuentran en niveles medios, lo cual repercute en el buen desempeño laboral del Talento Humano y por ende a la baja eficiencia en el logro de los objetivos planteados.
- Realizar la evaluación una vez al año representa una desventaja para la organización y para el Talento Humano, debido a que no se pueden detectar las falencias de manera oportuna y por lo tanto darles la solución que se requiere.
- La falta de mecanismos para incrementar la motivación contrarrestan el compromiso y el desempeño laboral del talento humano dentro y fuera de la organización.
- Los modelos de estrategia motivacionales dentro de la organización, tienen gran aceptación por parte del Talento Humano porque se establece como una forma de realizar cambios significativos y elevar el sentido de pertenencia.

3.4. RECOMENDACIONES

- Realizar trabajos de índole investigativo dentro de la organización, a fin de detectar las debilidades y amenazas que representan barreras para el óptimo desarrollo tanto del Talento Humano como de la organización en general.
- Considerar la información obtenida en el presente trabajo de investigación, para establecer nuevas metodologías y estrategias que coadyuven al desarrollo del Talento Humano en el ámbito personal y profesional, mejorando el servicio que se brinda en la organización.
- Incrementar el grado de motivación y liderazgo mediante la aplicación de reconocimientos e incentivos de carácter no monetario, que eleven la autoestima de quienes conforman la organización.
- Planificar y ejecutar programas de capacitación para el Talento Humano de las principales áreas del hospital, a fin de que amplíen sus conocimientos teóricos prácticos.
- Diseñar estrategias motivacionales para el Talento Humano del Hospital General de Santa Elena, a fin de proporcionar un aporte relevante dentro de la organización y que permita obtener resultados positivos en cuanto al desempeño laboral.
- Tomar como un referente la investigación realizada, para el buen direccionamiento y desarrollo del Talento Humano, ya sea de las organizaciones públicas o privadas establecidas en nuestra región.

CAPITULO IV

MODELO DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA “DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR”

4.1. PRESENTACIÓN

Considerando las nuevas formas de administración dentro de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, es pertinente realizar cambios significativos que permitan un desarrollo eficiente del Talento Humano y poder así enfrentar los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

Por tal motivo se presenta una propuesta basada en el diseño de Estrategias Motivacionales, las mismas que brindan un aporte significativo que conllevan a marcar la diferencia dentro del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, obteniendo como resultados beneficios no solo para los usuarios internos sino también para los usuarios externos.

Las estrategias motivacionales, tienen como finalidad fomentar el buen desempeño laboral e incrementar el grado de motivación del Talento Humano, por lo cual se establecen estrategias basadas en las necesidades que se presentan y que aportan a la solución de la problemática existente.

4.2. ALCANCE

Se desarrolló una investigación entre el Talento Humano que conforma el Hospital General de Santa Elena, para obtener información relevante sobre los síntomas de la problemática existente dentro de la organización y a su vez identificar las causas que dieron paso a la misma, las cuales limitan el logro eficiente de los objetivos.

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de herramientas metodológicas (entrevista y encuesta), se propone el diseño de estrategias motivacionales que generen una relación del compromiso entre el Talento Humano y la organización, las mismas que están dirigidas a las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

Los resultados obtenidos y la propuesta planteada, no solo es de utilidad para la organización objeto de estudio, sino también puede ser aplicada en otras organizaciones con características similares o puede ser adaptada según las necesidades de la organización ya que la investigación realizada es de tipo descriptivo.

4.3. OBJETIVO

Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la motivación laboral de los usuarios internos del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, mediante el diseño de estrategias motivacionales que buscan su crecimiento personal, laboral y mejoramiento del servicio que brindan, permitiendo el desarrollo de un alto grado de identificación con la organización y el eficiente logro de los objetivos planteados.

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto al organigrama estructural del Hospital General de Santa Elena, éste se posee como máxima autoridad al Ministerio de Salud Pública, luego consta la Dirección Provincial de Salud de Santa Elena, quienes se encuentran en primer nivel jerárquico, al igual que la Gerencia General. En el nivel medio está el Área de Dirección Técnica y el Área Coordinadora Administrativa, de éstas se desglosan las áreas del nivel operativo. Ver Anexo 1

Para el desarrollo de la propuesta se consideraron como las principales áreas a las siguientes:

1. Gerencia General.

Es al área que consta como la máxima autoridad dentro del Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor, es la encargada del buen direccionamiento y funcionamiento de la institución.

2. Coordinadora Administrativa.

Dentro de esta área constan las siguientes:

- a) **Gestión de Talento Humano.-** Esta área es la que se encarga de velar por el bienestar del personal que conforma en Hospital General de Santa Elena. Y también tiene la responsabilidad de receptor toda la información personal y profesional del Talento Humano.
- b) **Gestión Financiera y Administrativa.-** Es responsable de la contabilidad y del manejo de presupuestos.
- c) **Gestión de Informática.-** Su responsabilidad se direcciona a la información y call center. También debe mantener en orden los sistemas informáticos.
- d) **Gestión de Mantenimiento.-** Responsable del mantenimiento eléctrico y de los transportes.

e) **Admisión de Registros Médicos.-** Responsable de atender a los usuarios diariamente, en esta área reposan los historiales médicos de cada paciente

Han sido consideradas también las siguientes áreas:

a) **Farmacia.-** La función de esta área es distribuir medicinas a los usuarios previa prescripción médica, debe mantener un control sobre el inventario.

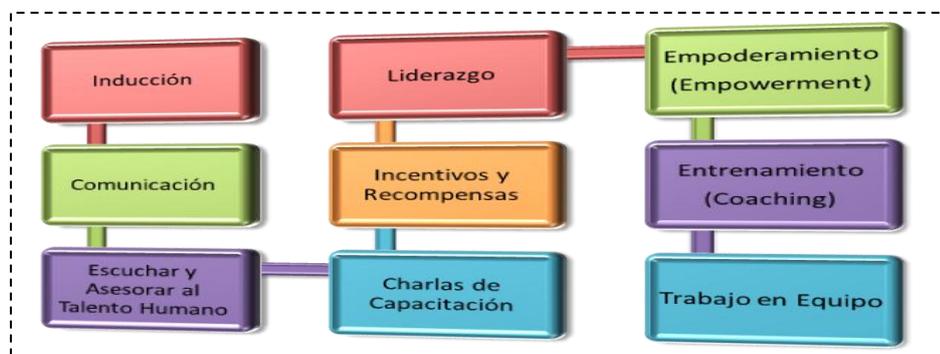
b) **Gestión de Enfermería.-** El personal de esta área se encarga de la atención a los usuarios, es decir se encargan de la preparación de los pacientes antes de pasar al consultorio médico.

4.5. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

La propuesta planteada tiene como finalidad diseñar estrategias de motivación dirigidas al Talento Humano del Hospital General de Santa Elena, de tal manera que se efectúen cambios dentro de la organización, aportando al desarrollo de la misma y a su vez brindar un plus al Talento Humano que permitan fomentar el sentido de pertenencia.

La aplicación de las estrategias motivacionales debe seguir un curso de acción, el cual se expresa en el siguiente diagrama:

GRÁFICO 16
Estrategias Motivacionales



Elaborado por: Juan Perero

4.5.1. INDUCCION

La inducción es el proceso que se ejecuta una vez que el nuevo colaborador se incorpora a su puesto de trabajo. Dentro del Hospital General de Santa Elena, este proceso está dirigido hacia todo el Talento Humano que conforman las áreas rectoras, es decir para el nuevo personal como para los que ya forman parte de la organización.

Siendo la inducción uno de los puntos principales que se debe aplicar al Talento Humano cuando se incorpora a la organización, se establece realizarlo mediante un proceso que comprende 3 fases las cuales se detallan en el recuadro siguiente:

CUADRO 19

Fases del Proceso de Inducción - Hospital General de Santa Elena

Fases	Contenido	Responsable
Fase I Inducción a la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la Organización. • Misión, Visión, Objetivos, Valores. • Estructura organizacional. • Servicios que presta la organización. • Normativas y Reglamentos 	Jefe del Dpto. de Gestión del Talento Humano
Fase II Inducción al área de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación con los directivos y Jefes departamentales. • Presentación con el Jefe inmediato y compañeros de trabajo. • Recorrido por las instalaciones de la organización 	Jefe del Dpto. de Gestión del Talento Humano
Fase III Inducción al puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre los sistemas que se emplean. • Relación con otras áreas de trabajo. • Procesos a realizar • Objetivos y metas a cumplir 	Jefe Inmediato

Elaborado por: Juan Perero

Herramientas a utilizar en el proceso de inducción:

Para llevar a cabo las etapas de inducción descritas, se considera emplear las siguientes herramientas o instrumentos, que faciliten la realización del proceso:

- Conferencias o charla de bienvenida.
- Proyección de videos o fotografías.
- Detalle de las normativas internas (reglamentos internos, manuales de procedimientos, descripción de puestos).
- Leyes que rigen el funcionamiento de la organización (Código de Trabajo, LOSEP, Constitución Política del Ecuador).

Fase I: Inducción a la Organización

La primera fase de este proceso se basa en proporcionar al Talento Humano, toda la información relacionada al Hospital General de Santa Elena, la cual debe basarse en su proceso de creación, historia, cultura, estructura organizacional (organigramas). Se establece que los responsables de ejecutar esta primera fase, sea el Jefe de Gestión del Talento Humano.

Destacando que el Hospital General de Santa Elena cuenta con un Salón Auditorio, se considera esta área como la más propicia para llevar a cabo la primera fase del proceso de inducción. Empleando los materiales necesarios como videos, folletos, etc.

Se recomienda elaborar una manual de inducción que contenga la información que se detalla de manera verbal en el desarrollo de la primera fase, con la finalidad de fomentar en el Talento Humano un adecuado interés e ir creando el sentido de identificación de tal manera que se realice la adaptación del mismo de una forma más dinámica.

En el contenido de esta primera fase se mencionan los siguientes puntos:

Historia del Hospital General de Santa Elena.-

Es de vital importancia dar a conocer al Talento Humano como nace esta organización, cuáles fueron los procesos que se desarrollaron para formarla, quienes fueron sus promotores y actores dentro de este proceso, de igual manera dar a conocer el por qué de su nombre y detallar parte relevante de la vida de este personaje.

Mediante estas directrices se da inicio a la inmersión del Talento Humano al Hospital General de Santa Elena, tomando en cuenta la importancia que tiene el dar a conocer el surgimiento de la organización, como primer punto en el proceso de inducción.

Misión.-

A través de este punto se explica y analiza la razón de ser del Hospital General de Santa Elena, es decir el motivo por el cual existe la organización, de la misma manera se detalla las funciones básicas y los servicios que presta.

Visión.-

Este punto socializa lo que en un futuro se planea lograr y la imagen que se desea proyectar en determinado tiempo.

Es de vital importancia que la explicación de la Misión y Visión se la exprese de la forma más detallada a fin de que el Talento Humano cree en su modelo mental, las expectativas que se espera de él y su aporte hacia el alcance de los mismos.

Estructura Organizacional.-

Como parte de la primera fase, consta el detalle del organigrama funcional con el que cuenta el Hospital General de Santa Elena, la descripción de los diferentes niveles y departamentos que forman parte de la estructura organizacional, permitirá al Talento Humano identificar las diferentes áreas y su relación con otras dependencias de la organización.

Servicios que presta la organización.-

En este punto se menciona y detalla los servicios que brinda el Hospital General de Santa Elena, se debe dar a conocer también los programas que se ejecutan en beneficio de la comunidad, para lo cual se recomienda proyectar fotografías y videos, con el afán de que el Talento Humano tenga un mejor panorama de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

Normativas y reglamentos.-

La información que se debe proporcionar de manera detallada dentro de este punto, son las normas y reglamentos internos que rigen al Hospital General de Santa Elena, como horarios, conducta, vestuario, sus derechos y obligaciones, así como lo referente a su contrato laboral. Siendo la persona encargada realizar este proceso el Jefe de Gestión del Talento Humano.

Se debe también hacer mención de las bases legales y de los artículos o incisos que amparan al servidor público, entre las que se mencionan normativas como el Código de Trabajo, la Constitución de la República, la Ley Orgánica del Servidor Público y su Reglamento.

Fase II: Inducción al área de trabajo

La siguiente fase del proceso de inducción contiene tres pasos:

1. Presentación con los Directivos y Jefes departamentales.
2. Presentación con el Jefe inmediato y compañeros de trabajo.
3. Recorrido por las instalaciones de la organización

Como primer paso, se debe realizar la presentación formal del nuevo personal con los principales directivos, acto seguido se realiza la presentación con el jefe departamental y con los compañeros de área, la responsabilidad de este proceso recae sobre el Jefe de Gestión de Talento Humano y sobre el Jefe Inmediato.

Para concluir con la segunda etapa se procede al recorrido por las instalaciones del Hospital General de Santa Elena, donde se dará a conocer las diferentes áreas de trabajo y por ende realizar la presentación con los demás integrantes de la organización. El recorrido debe comprender las áreas administrativas y operativas.

Fase III: Inducción al puesto de trabajo

Dentro de esta etapa se le proporciona al Talento Humano toda información concerniente al puesto de trabajo y la relación con otras áreas. Los procesos que ejecutan y los sistemas que manejan para el desarrollo de sus actividades.

Se debe establecer las reglas que se manejan en el puesto de trabajo, sus funciones y atribuciones, así como también los objetivos que se deben cumplir. Las formas de evaluación, para lo cual es importante que se brinde una información clara, sencilla y completa.

Siendo esta la última fase del proceso de inducción, la responsabilidad se la otorga al jefe inmediato o la persona más idónea que sea designado por el jefe inmediato.

4.5.2. LA COMUNICACIÓN

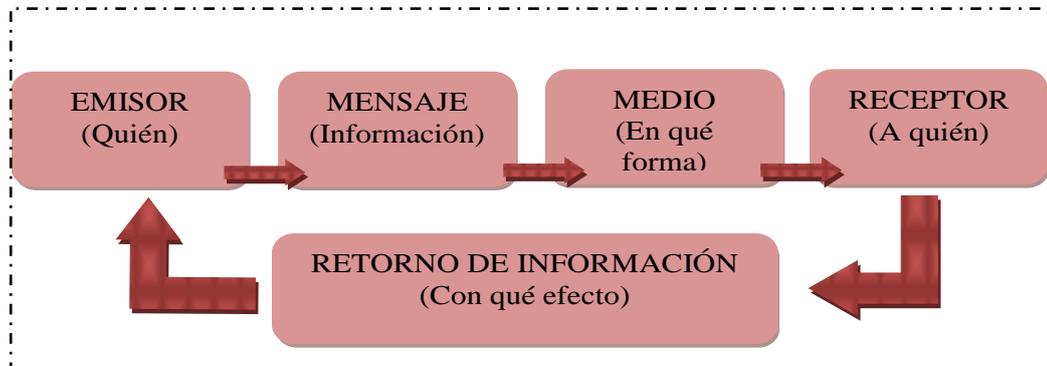
Con la aplicación de la primera estrategia; la inducción, se da inicio al proceso de comunicación, ya que si bien se expresa el comunicar es transmitir información y es lo que se desea lograr mediante la inducción.

El manejo de una buena comunicación dentro de la organización siempre será un factor motivante, ya que por medio de ella los directivos o jefes departamentales, podrán conocer las inquietudes o interrogantes de su Talento Humano.

Para emplear una buena comunicación entre el Talento Humano del Hospital General de Santa Elena, se presenta el siguiente proceso:

GRÁFICO 17

Modelo de Proceso de Comunicación



Elaborado por: Juan Perero

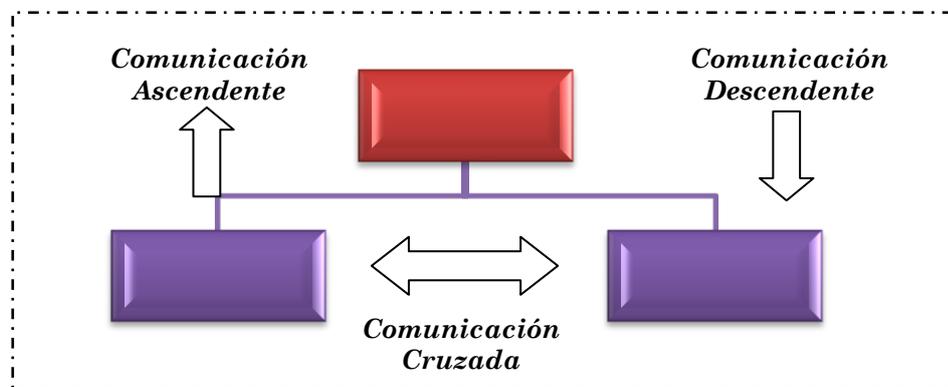
Con la finalidad de logra un intercambio de información entre el Talento Humano del Hospital General de Santa Elena, se recomienda emplear dos tipos de comunicación:

1. Comunicación formal: Este tipo de comunicación se basa en proporcionar información mediante documentos escritos o siguiendo un determinado protocolo.

Dentro de este tipo de comunicación se debe utilizar flujos de información de manera ascendente, descendente y cruzada (horizontal o diagonal).

GRÁFICO 18

Comunicación Formal



Elaborado por: Juan Perero

2. Comunicación informal: Es la que fluye entre el Talento Humano de cada área, es decir, este tipo de comunicación es de forma espontánea. No se aplica ninguna jerarquía.

Mediante la aplicación de la comunicación se puede obtener información rápida sobre puntos no concluidos en la comunicación formal, por lo cual se recomienda realizar pequeñas reuniones con el personal en la cafetería, puesto de trabajo, etc.

Otros métodos para la implementación de la comunicación:

- Boletín Informativo: Publicar en cartelera de los últimos acontecimientos o información de carácter general que interese al Talento Humano.
- Reportes o Informes: Se recomienda que el Talento Humano rinda informes escritos o verbales a su jefe inmediato de las actividades realizadas en determinado período (semanal o mensual).
- Correo electrónico o e-mail: Empleando la tecnología se puede enviar o recibir información en los correos personales o de la institución, a fin de estar siempre informados.
- Gestión mediante paseos: Este debe ser aplicado por el jefe de Gestión del Talento Humano o por el Director de la institución, tal método consiste en brindar una oportunidad al Talento Humano de realizar sugerencias o reclamos.

Es importante tener en consideración las siguientes recomendaciones que darán paso a que se lleve a cabo una buena comunicación, según sea el caso:

- a. Es necesario que los jefes departamentales creen un ambiente de confianza con su personal, a fin de que sean generadores de solución de problemas.

- b. Ser siempre cortés y agradecido cuando se haga algún requerimiento.

- c. Mantener la interacción con las diferentes áreas de trabajo y fomentar de esta manera el trabajo en equipo.

4.5.3. ESCUCHAR Y ASESORAR AL TALENTO HUMANO

Esta estrategia representa uno de los principios que se deben seguir o aplicar en el Hospital General de Santa Elena, para mantener motivado al Talento Humano, haciéndole sentir parte importante de la organización.

No solo se debe considerar al Talento Humano como simples colaboradores o trabajadores que realizan sus funciones para el logro de los objetivos, sino más bien tener en claro que son seres humanos que enfrentan problemas o situaciones negativas dentro y fuera de la organización.

Dentro de la comunicación se describe el método “Gestión mediante paseos”, el mismo que se adapta para emplearlo dentro de esta estrategia, ya que permite tener un contacto directo con el Talento Humano de cada área.

Estableciendo la importancia de mantener motivado al Talento Humano del Hospital General de Santa Elena, se propone la siguiente alternativa el siguiente programa:

Programa de apoyo al Talento Humano

Objetivo: Brindar una ayuda oportuna para enfrentar sus problemas dentro de la organización como fuera de ella, estableciendo que este tipo de situaciones conlleva a la baja productividad en sus actividades.

Responsables: Jefe Inmediato y/o Jefe de Gestión del Talento Humano

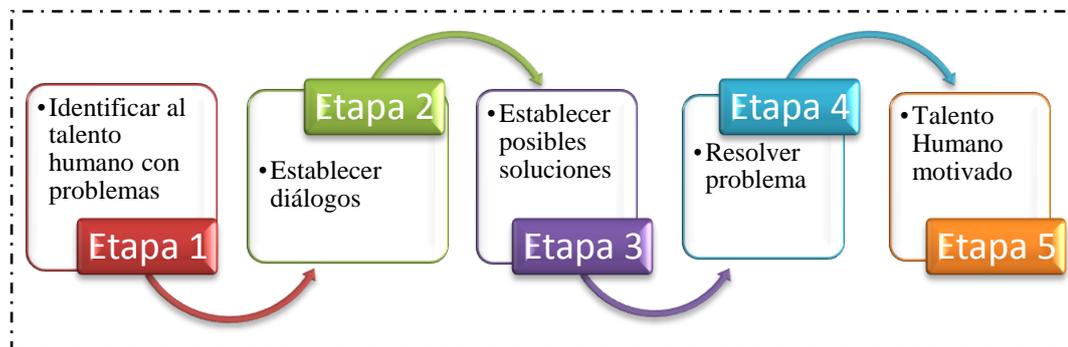
Duración: Dependerá de la situación a la que se enfrente.

Recursos: Predisposición de brindar ayuda al Talento Humano.

Materiales: Frases o Videos de Motivación.

Etapas del Programa: Contiene las siguientes etapas:

GRÁFICO 19
Etapas del Programa de Apoyo



Elaborado por: Juan Perero

Descripción

Etapa 1.- La identificación del Talento Humano con problemas se puede dar a través de reuniones formales o informales, esta etapa la ejecuta el Jefe inmediato o el Jefe de Gestión del Talento Humano.

Etapa 2.- Realizada la identificación se procede al diálogo, con la finalidad de conocer las situaciones que aquejan a determinada persona. Dado el caso que el talento se rehúse a tal situación es necesario crear un ambiente de agradable y generar confianza.

Etapa 3.- Reconociendo los síntomas y causas del problema, se expresan las posibles soluciones que permitan resolver la problemática.

Etapa 4.- Considerando la alternativa más factible, ésta se la lleva a cabo para la correcta solución del problema. Realizando el respectivo seguimiento y control.

Etapa 5.- Una vez que se brinde la solución y se resuelva el problema, se obtiene como resultado un Talento Humano motivado.

Asesoría al Talento Humano

La asesoría dependerá del jefe inmediato o de las áreas con las cuales se relacionan comúnmente. Se fundamenta en que mediante este proceso se mantiene mayor contacto con el Talento Humano y se genera confianza entre el equipo de trabajo.

La asesoría se relacionará con los procesos que se llevan a cabo en trámites internos o externos. Entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Procesos que se ejecutan dentro del Hospital General de Santa Elena
- Trámites con otras dependencias públicas y privadas relacionadas
- Asesoría Tributaria y legal.
- Manejo de Archivos e Informes.
- Manejo de sistemas.
- Manejo de equipos.

Cabe mencionar que la asesoría también forma parte de la motivación como una estrategia, ya que el Talento Humano tendrá la opción de recurrir a su inmediato superior y despejar dudas sobre diferentes temas.

4.5.4. LIDERAZGO

Otro de los métodos de fomentar el cambio dentro del Hospital General de Santa Elena, es la aplicación del liderazgo en toda la organización.

Según las conceptualizaciones existen varios tipos de liderazgo, pero se recomienda aplicar el **liderazgo democrático**, con la finalidad de integrar al Talento Humano en los diferentes procesos de cambio y toma de decisiones que se ejecuten para bien de la organización.

Se debe tener presente que el puesto de un líder no solo será ocupado por quien dirige la organización sino que puede ser desempeñado por los jefes departamentales. Para lo cual se detallan características que darán lugar a la formación de buenos líderes dentro del Hospital General de Santa Elena:

1. Mantener la visión del cambio.

Esta característica se basa en los siguientes puntos:

- a) El líder fomenta el cambio dentro de la organización.
- b) Transmitir a su equipo de trabajo sus proyecciones.
- c) Encaminar al Talento Humano hacia la visión de cambio.
- d) Realizar el análisis interno y externo.
- e) Hacer frente a los desafíos existentes.
- f) Creatividad.

2. Promover la creatividad.

Considerando el servicio que se brinda en el Hospital General de Santa Elena, es de vital importancia dar paso a la innovación, no solo se trata de brindar un buen servicio, sino también dar un valor agregado a los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas.

A continuación se presentan puntos estratégicos, para dar paso a la creatividad:

GRÁFICO 20
Proceso para Obtener Ideas Creativas



Elaborado por: Juan Perero

3. Buscar constantemente mejorar resultados.

Para realizar cambios externos en el Hospital General de Santa Elena, el Talento Humano que desee desempeñarse como un buen líder debe realizar un análisis interno de tal manera que pueda detectar sus falencias y por lo tanto las causales que conllevan a aquello, obteniendo como resultado un cambio en su actitud y a su vez un buen desempeño laboral.

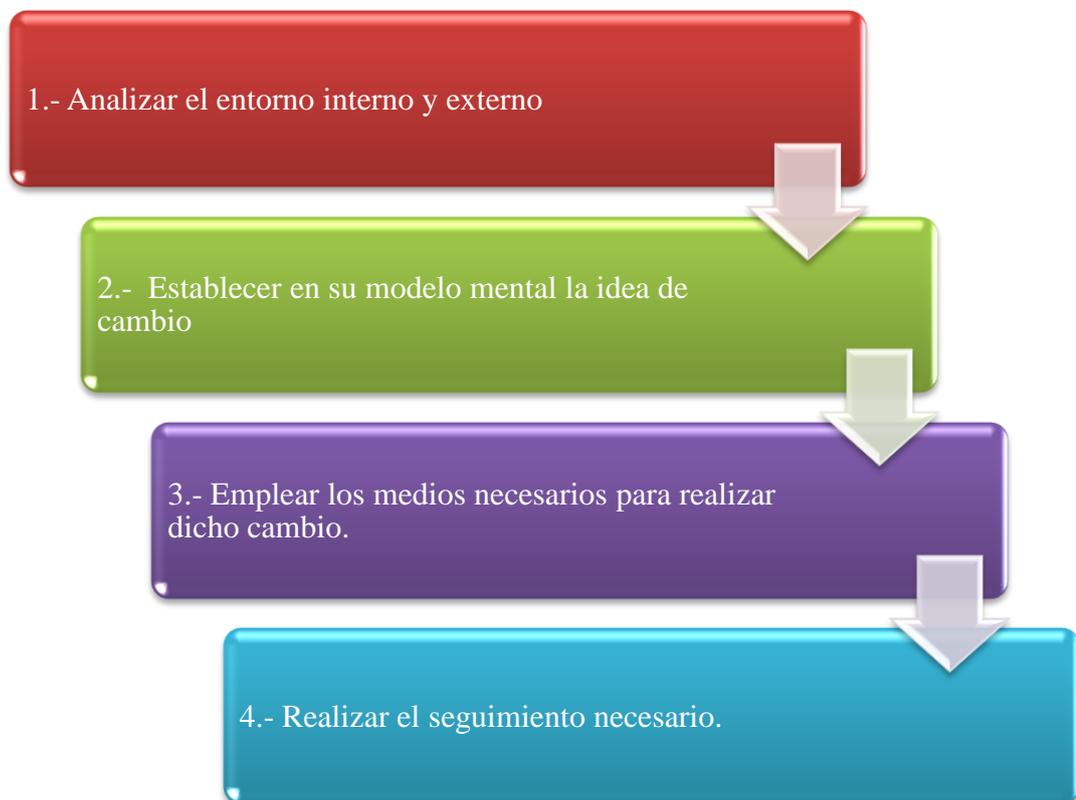
4. Promover cambios en la organización.

Para promover los cambios en pro de la organización, el líder debe estar atento o pendiente a los acontecimientos internos y externos para idealizar los cambios permitentes dentro de las diferentes áreas del Hospital General de Santa Elena.

Se recomienda emplear el siguiente proceso:

GRÁFICO 21

Proceso para promover cambios en la organización



Elaborado por: Juan Perero

5. Ser carismático.

Es importante que el Talento Humano del hospital General de Santa Elena desarrolle la sociabilidad, el carisma y la buena comunicación (segunda estrategia de motivación).

6. Desarrollar la empatía

Los Directivos, Jefes inmediatos y el Talento Humano en general debe aplicar la **empatía**, esta característica de líder permite entender a los demás o como se dice comúnmente “*ponerse en sus zapatos*”.

7. Construir excelentes relaciones

Si se desarrolla la empatía, se obtiene como resultado buenas relaciones laborales y personales entre el Talento Humano del Hospital General de Santa Elena. Quien desempeñe el rol de líder debe desarrollar muy bien esta característica, ya que la debe emplear a diario dentro y fuera de la organización.

Para desarrollar excelentes relaciones, debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Debe saber comprender y entender.
- b) Debe tener don de gente.
- c) Debe saber dialogar.
- d) Debe saber cooperar.
- e) Debe ser generoso.
- f) Debe saber escuchar.

8. Administrar correctamente el tiempo

Siendo la atención a usuarios internos y externos el principal servicio que brinda en Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, su Talento Humano de invertir el factor tiempo de manera provechosa, puesto que es uno de los recursos más valiosos con los que se cuenta y con el que se puede disponer.

Dentro de la organización se puede hacer mucho, si se emplea bien el tiempo, pero si se deja correr el tiempo en actividades improductivas se hace poco por el bien de la organización.

A continuación se exponen patrones para que los líderes y colaboradores optimicen su tiempo:

- Tener muy presente la siguiente frase: *“nunca hace falta más tiempo, sino aprovecharlo mejor”*.
- La planificación debe formar parte de sus actividades, a fin de optimizar el tiempo.
- Cuando tenga actividades pendientes, dedíquese completamente a concluir las y evite actividades que le resten tiempo.
- Debe considerar como la mejor alternativa la delegación de funciones, una sola persona no puede abarcar varias actividades.
- Establecer debidamente qué es urgente, qué es importante. Realice sus actividades en función de obtener buenos resultados.

Cuando mantenga sesiones de trabajo, tenga en consideración lo siguiente:

- Realice un escrito donde se detalle y precise los temas que se van a tratar y posteriormente envíelos al Talento Humano participante.
- Sea estricto con los horarios establecidos, inculque la **puntualidad**.

- Evite las interrupciones.
- Crear un buen ambiente, para la correcta generación de ideas y manejo de la comunicación.
- Evite las desviaciones de los temas a tratar.
- Distribuya bien el tiempo, a fin de que la participación del Talento Humano sea equitativa.

9. Ser tolerante con los errores ajenos

Recuerde que el papel que juega el líder debe ser direccionado a mejorar el desempeño y por lo tanto a mejorar los resultados, recalando siempre que muchas veces se cometerán errores y que de ellos se debe aprender para obtener mejoras.

Quien se desempeñe como líder de aprender a no criticar, sino mas bien debe ayudar y estimular a su Talento Humano a seguir avanzando.

Tenga en cuenta de no realizar críticas destructivas a su Talento Humano, esto generará el miedo y que pierda la confianza en sí mismo.

10. Colaborar eficazmente con otros y ayudar a que mejoren

Realícese las siguientes interrogantes:

¿Me gusta colaborar con los demás?

¿Me gusta trabajar en equipo?

Tenga en cuenta que el líder no solo se preocupa por mejorar en su área de trabajo sino que busca la mejora de toda la organización.

Procure reunirse con otros jefes departamentales para generar ideas de cambio, recuerde *“varias cabezas piensan mejor que una”*.

Ayude a quienes lo rodean a mejorar, a crecer cada día. Este es uno de los principios de un líder: *“compartir lo que una vez recibió”*

4.5.5. INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

Los incentivos y reconocimientos forman parte de la motivación, para el Talento Humano del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor.

En cuanto a la aplicación de esta estrategia, no solo dependerá del jefe inmediato sino que su puesta en marcha recae también en el departamento de Gestión del Talento Humano.

Comúnmente se conoce como un incentivo o reconocimiento a la parte monetaria, pero considerando que la organización es una entidad pública, se pone a consideración incentivos o reconocimientos no monetarios que se puede aplicar en las principales áreas del hospital y que no solo incrementaran la motivación sino que a su vez elevaran la autoestima del Talento Humano.

Las formas de incentivos o reconocimientos a aplicar dentro de las principales áreas del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, son las que se proponen a continuación:

GRÁFICO 22

Formas de incentivos



Elaborado por: Juan Perero

a) Buen ambiente de trabajo:

- Crear un buen ambiente de trabajo.
- Incentivar en sus colaboradores la confianza en sí mismos.
- Emplear frases o imágenes positivas. Ver Anexo 2-3.

Celebre y reconozca logros:

- Brinde muestras de agrado por la labor desempeñada dentro o fuera de la organización
- Publique en cartelera las fechas de cumpleaños. Además obsequie pequeños detalles que hagan sentir importante al Talento Humano.
- Reconocer mediante tarjetas el desempeño del Talento Humano.
- Reconocer las buenas ideas.
- Utilice frases de agradecimiento Ver Anexo 4

b) Ejecute integraciones

- Efectué reuniones sociales en fechas especiales.
- Realice integraciones deportivas.

4.5.6. CHARLAS DE CAPACITACIÓN

En su primera fase deben ser ejecutadas por un profesional ajeno a la institución y posteriormente pueden las charlas de capacitación pueden desarrollarse por los propios integrantes de la organización. Dentro de esta estrategia toma importancia el empowerment, ya que se delega funciones que pueden dar a conocer nuevas habilidades y destrezas del Talento Humano.

Para una buena conformación y ejecución del programa de capacitación dentro de las principales áreas del hospital, se considera necesario seguir los pasos:

Planeación:

Como se mencionó anteriormente en esta estrategia toma relevancia el empowerment (delegar funciones), por tanto es fundamental que el Talento Humano se involucre en la planeación del programa y en el establecimiento de las actividades o procesos que sean necesarios emplear.

Considerando lo anterior se plantea identificar al personal más idóneo para realizar este tipo de actividades y por ende determinar las necesidades y expectativas del Talento Humano, en relación a los temas y métodos que se emplearan para el buen aprovechamiento de las charlas de capacitación.

Es importante recolectar información relevante sobre los temas en los cuales se necesita capacitar al Talento Humano y de esta forma estructurar el programa de

capacitación. Por lo tanto se presenta un modelo de cuestionario que se aplicara al Talento Humano de las principales áreas del hospital, el mismo que será evaluado por el jefe del departamento de Gestión del Talento Humano. Ver Anexo 5.

a) Organización:

Una vez determinada las necesidades y haber estructurado el programa de capacitación, el siguiente paso es la organización del mismo para lo cual se debe tener en consideración lo siguiente:

- **Recursos necesarios:** Como parte de los recursos que se necesitan para ejecutar la capacitación constan:
 - Responsable de la capacitación
 - Materiales didácticos
 - Computador
 - Proyector
 - Espacio físico (área donde se realizará la capacitación)

- **Temas a tratar:** En base a la aplicación del formato propuesto anteriormente, se pueden definir los temas que formaran parte del programa de capacitación.

En relación a la problemática que atraviesa el Talento Humano del Hospital General de Santa Elena, se propone desarrollar las siguientes temáticas:

- Atención al usuario interno y externo.
- Manejo de sistemas informáticos.
- Técnicas y herramientas administrativas.
- Relaciones interpersonales.

- Manejo de conflictos.
 - Motivación laboral.
 - Liderazgo.
 - Manejo del Stress.
-
- **Generalidades:** una vez que se determinen los temas a tratar y para llevar a cabo esta estrategia se deben establecer aspectos relevantes mediante una plantilla que contenga los mismos y cuya estructura está compuesta por lo siguiente:
 - a. Objetivo.
 - b. Alcance
 - c. Persona encargada
 - d. Temas a tratar
 - e. Métodos y técnicas
 - f. Duración
 - g. Día y hora
 - h. Evaluación
 - i. Retroalimentación

Al finalizar las charlas de capacitación, se le entregará al Talento Humano un CERTIFICADO que abalice su participación en dicha charla, para ello se propone el siguiente formato. Ver Anexo 6.

4.5.7. EMPOWERMENT

Este tipo de estrategia considerada motivacional, permitirá tanto el desarrollo personal como profesional del Talento Humano, ya que por medio de ella se puede delegar funciones o responsabilidades de mayor jerarquía.

Siguiendo el curso de aplicación de las estrategias motivacionales, se puede lograr de manera efectiva tener Talento Humano con empowerment, ya que con su adecuada aplicación se fomenta y se desarrollan nuevas habilidades.

Implementación del Empowerment:

1. Delegue funciones:

Debe tener en claro el significado de delegar funciones, ya que este es el primer paso que se emplea para aplicar esta técnica de motivación

2. Identifique al Talento Humano:

Tener en cuenta que no todas las personas trabajan de la misma manera, por lo tanto se recomienda a los jefes departamentales identificar y valorar a su personal, reconocer la forma en cómo trabaja, para la acertada delegación de funciones de mayor responsabilidad.

3. Intercambie de información:

El intercambio de información da lugar al incremento de la comunicación entre los diferentes departamentos, mejorando así los procesos aplicados.

4. Área de trabajo:

El puesto de trabajo debe ser el más acertado para que el Talento Humano tenga mayor sentido de posesión y responsabilidad. Estableciendo los retos y objetivos planteados a fin de maximizar el rendimiento laboral.

5. Genere confianza:

Se propone que los jefes departamentales o altos directivos brinden cierto grado de confianza hacia el Talento Humano, demostrar que creen en sus habilidades y destrezas y propiciar la ayuda necesaria. Su rol no debe ser solo de jefe sino también de amigo.

6. Involucre al Talento Humano:

La participación no solo se debe dar dentro del área de trabajo, sino también en todas las áreas de la organización ya sea en reuniones o en comisiones de servicio.

Considere estos factores:

- a) Las relaciones interpersonales
- b) La disciplina
- c) El compromiso

4.5.8. COACHING

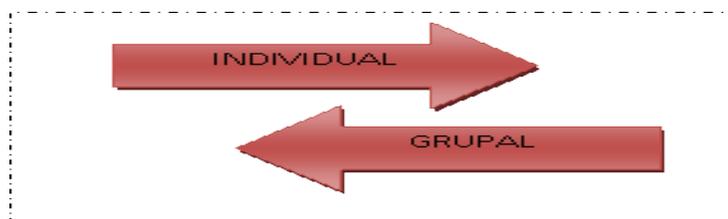
Esta estrategia es un complemento para las estrategias de charlas de capacitación y el empowerment., ya que el coaching o el entrenamiento busca fortalecer las habilidades que se han desarrollado con las estrategias anteriormente mencionadas.

Otro de los beneficios al desarrollar coaching dentro del Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor, es que el Talento Humano desarrollara nuevas actitudes y aptitudes, a su vez obtendrá mayor desarrollo personal y mejor desempeño laboral.

Forma de Aplicación

Se recomienda aplicar el coaching a través de dos modalidades:

GRÁFICO 23 Formas de aplicar Coaching



Elaborado por: Juan Perero

a) Forma Individual.

En este proceso de aplicación intervienen el Jefe departamental y el Talento Humano de determinada área.

b) Forma Grupal

En el coaching grupal se delega responsabilidad al Jefe de Gestión del Talento Humano con la colaboración de personal asignado, quienes serán los encargados de aplicar esta estrategia al Talento Humano involucrado.

Proceso de Aplicación del Coaching

1. Identificar al coach o entrenador.

El rol de coach o entrenador, como se mencionó anteriormente lo puede desempeñar el Jefe departamental o Jefe de Gestión del Talento Humano, según sea la forma aplicación, se puede también designar como coach a aquella que maneje un buen liderazgo.

2. Determinar las necesidades del Talento Humano.

Como se explicó al inicio el coaching es el complemento de las charlas de capacitación y el empowerment, por lo tanto es importante identificar las debilidades que posee el Talento Humano en cuanto a temas específicos.

3. Realizar el diagnóstico respectivo

Una vez establecida las necesidades insatisfechas, es fundamental que la persona o las personas responsables realicen el análisis respectivos de cómo darla la respectiva solución.

4. Desarrollar un plan de acción.

Con un diagnostico claro, se procede a diseñar un plan de acción que contenga los métodos pertinentes para brindar la correcta ayuda al talento humano. Para lo cual se propone un formato, que contiene puntos generales sobre el plan de acción. Ver Anexo 7.

5. Monitoreo.

El monitoreo es responsabilidad de la persona responsable, este proceso se lo realiza mediante la observación y por medio de la indagación al Talento Humano.

6. Retroalimentación.

Mediante la retroalimentación se puede hacer un recuento de los procesos aplicados y esto a su vez facilita la evaluación de los mismos.

4.5.9. TRABAJO EN EQUIPO

Como ultima estrategia de motivación, se propone el trabajo en equipo que representa el resultado obtenido una vez que se hayan aplicado las demás estrategias.

a) **Conformación de equipos de trabajo:**

Formación.-

El equipo puede estar conformado por integrantes de un mismo departamento o se puede trabajar con otras áreas. Se deben realizar sesiones de trabajo donde se deje en claro las metas y propósitos.

Consenso.-

Se pone en manifiesto las habilidades y destrezas de los integrantes del equipo de trabajo.

Normas.-

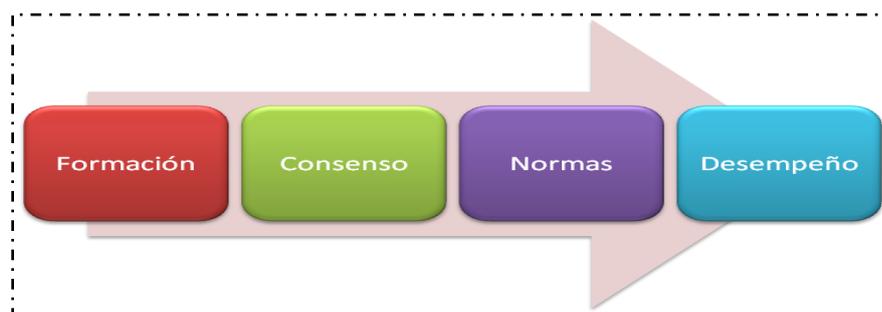
Se establecen los lineamientos bajo los cuales se maneja el equipo de trabajo, estableciendo las responsabilidades y compartiendo el liderazgo.

Desempeño.-

Se maneja la flexibilidad con los demás y se establecen métodos para la resolución de problemas y manejo de conflictos.

GRÁFICO 24

Desarrollo de un equipo



Elaborado por: Juan Perero

b) Responsabilidades del equipo de trabajo:

Los equipos de trabajo deben de ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:

- Mejorar calidad de los procesos y los servicios que se prestan en el Hospital.
- Auditoría de calidad.
- Selección del líder. Se debe elegir al líder correcto de cada equipo, mejor aun si es el equipo quien lo elige.
- Rotación de puestos. Esto con el fin de evitar que las labores se vuelvan repetitivas y pierdan el estímulo.
- Organización interna.

4.6. IMPLEMENTACIÓN

La implementación representa parte importante del modelo de estrategias motivacionales propuesto, ya que sin este curso de acción no se podrá contrarrestar la problemática que afecta al Hospital General de Santa Elena.

Para su adecuada implementación es preciso diseñar un esquema que se detalla a continuación, el cual considera aspectos relevantes, tales como áreas o personas encargadas de llevar a cabo la implementación, recursos humanos, materiales, físicos y financieros.

4.6.1. Objetivo de la Implementación

Establecer los cursos de acción a seguir para la adecuada implementación del modelo de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral del Talento Humano del Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”.

4.6.2. Cursos de Acción

Para la puesta en marcha del Modelo de Estrategias Motivacionales, se deben seguir las siguientes acciones:

a) Presentación de la propuesta

Los Directivos deben mostrar gran interés y compromiso con la implementación, asumiendo con responsabilidad y participación en el desarrollo de la misma. Por lo que como primer paso se debe realizar la presentación de la propuesta a los principales Directivos del Hospital, con la finalidad que sea revisada y analizada y por último se proceda a su aplicación.

b) Comisión Ejecutora

La comisión ejecutora de la implementación de la propuesta está conformada por el Departamento de Gestión del Talento Humano y por los jefes departamentales de las diferentes áreas, quienes darán el seguimiento a los procesos que involucre la propuesta.

c) Tiempo de ejecución

Se plantea que se debe poner en marcha el proyecto en un período de 5 meses, los cuales se dividirán en dos etapas para ejecutar las estrategias que se desarrollan en la propuesta. La primera etapa consiste en la ilustración de cómo aplicar las estrategias y la segunda etapa servirá para desarrollar la inducción, las capacitaciones y el coaching. Queda a consideración de la organización establecer los meses correspondientes.

d) Comunicar a la Organización

Todo el Talento Humano que conforma las principales áreas del Hospital General de Santa Elena, deben tener conocimiento de la implementación de las estrategias motivacionales y por ende se les debe informar por diferentes medios escritos y por sesiones de trabajo.

e) Comprometer al Talento Humano

Empleando una buena comunicación y manteniendo informado al Talento Humano sobre la ejecución de las estrategias motivacionales, se le da una retroalimentación y por lo tanto se fomenta el sentido de pertenencia para con la organización y el logro de los objetivos planteados.

f) Recursos

Dentro de los recursos a emplear para la implementación del modelo de estrategias motivacionales, constan los siguientes:

- **Recursos Humanos**

Está integrado por el Talento Humano de las principales áreas del hospital, siendo los principales actores para la puesta en marcha de la propuesta. Así como también se verán involucrados los Jefes Departamentales y los Principales Directivos. Se incluyen también a los profesionales que desarrollaran las estrategias.

- **Recursos Físicos**

Se recomienda asignar el Salón Auditorio que se encuentra en las instalaciones del Hospital, siendo este espacio físico el más idóneo para llevar a cabo la ejecución de las estrategias que requieran realizarse en determinado lugar.

- **Recursos Materiales**

En lo que respecta a estos recursos, será necesario utilizar folletos, pizarra, marcadores, una computadora portátil y un proyector que serán necesarios para el programa de inducción, las charlas de capacitación y coaching. Si el hospital no cuenta con estos materiales es pertinente en incurrir en la adquisición de los mismos.

- **Recursos Financieros**

Los recursos financieros necesarios, se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO 20
Presupuesto de Implementación

Recursos Materiales	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Proyector	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Laptop	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Impresora	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Folletos – Material de Apoyo	10	\$ 100.00	\$1,000.00
Pizarra Acrílica	1	\$ 80.00	\$ 80.00
Cajas de Marcadores	4	\$ 3.00	\$ 12.00
Borrador de Pizarra	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Suministros y Materiales			\$ 100.00
Imprevistos			\$ 100.00
Total 1			\$ 2,918.00

Recursos Humano	Sueldo	Tiempo/meses	Valor Total
Capacitador	\$ 1,200.00	5	\$ 6,000.00
Secretaria	\$ 600.00	5	\$ 3,000.00
Total 2			\$ 9,000.00
TOTAL (Total 1 + Total 2)			\$ 11,918.00

Elaborado por: Autor

4.6.3. Monitoreo y Control

Este proceso está a cargo de la comisión ejecutora, serán ellos quienes tendrán la responsabilidad de velar que los procesos para la implementación de la propuesta se efectúen de manera adecuada.

La responsabilidad recae también sobre la persona encargada de ejecutar las estrategias motivacionales, en este caso el profesional que se contrate para dicha función. Siendo fundamental realizar la respectiva retroalimentación.

4.7. CONCLUSIONES

- La poca importancia que se le brinda a la motivación laboral dentro de las organizaciones, representa un grave problema en cuanto a la administración del Talento Humano.
- La falta de motivación dentro del Hospital General de Santa Elena, ha provocado que el talento humano no desempeñe de manera idónea sus actividades, disminuyendo así la calidad del servicio.
- Es de vital importancia realizar evaluaciones internas, y mantener mayor contacto con el Talento Humano, para identificar los problemas surgidos y brindarles la debida solución.
- Dentro del Hospital General de Santa Elena no se ha fomentado el sentido de pertenencia con la organización, lo que ha generado que el alcance de sus objetivos sea deficiente.
- La inexistencia de planes motivacionales, conlleva al mal direccionamiento del Talento Humano ya que no se emplean los métodos y/o estrategias adecuadas que encaminen hacia un mismo objetivo.
- Siendo una organización que brinda un servicio a la comunidad y considerando la baja motivación que existe en la organización, es pertinente el diseño de un modelo de estrategias motivacionales a fin de que los directivos o el departamento de Gestión de Talento Humano tengan una guía para su adecuado desarrollo e implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE Horacio, 2005 Comunicación Organizacional Interna, Primera Edición, Editora Gesbiblo S.L., España.
- BERNAL TORRES Cesar Metodología de la Investigación para
Augusto, 2006 Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda edición, Pearson educación mexicana S.A.
- BERNAL TORRES Cesar Metodología de la Investigación para
Augusto, 2010 Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Tercera edición, Pearson educación mexicana S.A.
- BOHLANDER, George; Administración de Recursos Humanos,
SNELL, Scott, 2008 Decimo cuarta edición, Cenage Learning Editores, México.
- CALLE Romario, 2008 Técnicas para superar el Estrés Laboral, Ediciones Turpial S.A., Madrid.
- CHIAVENATO, Idalberto, 2005 Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, México.
- CHIAVENATO, Idalberto, 2007 Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, McGraw Hill, México.
- CORTES DIAZ José María, Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales,
2007 Novena Edición, Editorial Tébar S.L., Madrid.

- GARCÍA Sanchidrián, Jesús, Haga que lo Haga, Fundación Confemetal 2007 Editores, España.
- HOFSTADT ROMÁN Carlos J- El Libro de las Habilidades de Comunicación, Segunda Edición, Ediciones Díaz Santos S.A., vander, 2005 España.
- LAWRENCE, Gitman; CARL El Futuro de los Negocios, Quinta Edición, McDaniel, 2007 Cenage Learning Editores, México.
- GRANDÍA Dopico, Antonio, Capital Humano como fuente de ventajas competitivas, Primera Edición, Editorial 2005 Gesbiblio, España.
- HITT Michael; HOSKISSON, Administración Estratégica, Cengage Robert, 2004 Learning Editores.
- LAUSSIÉ Robert, ACHUA Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de Cristopher, 2005 habilidades, Segunda Edición, Thomson Editores, México.
- LAZZATI Santiago, 2008 El Cambio del Comportamiento en el Trabajo, Primera Edición, Ediciones Granica S.A., Argentina.
- LUTHANS, Fred, 2008 Comportamiento Organizacional, Onceava edición, McGraw Hill Interamericana, México.
- MARTÍNEZ, Margarita; Aprender a Trabajar en Equipo, Primera ALVADOR, Maribel, 2005 Edición, Editorial Paidós, España.

- MÉNDEZ A Carlos E, 2006 Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación cuarta edición, Editorial Limusa S.A.
- MONDY, Wayne; NOE, Robert, 2005 Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, Pearson Educación, México.
- MUCHINSKY, Paul M., 2002 Psicología aplicada al trabajo, Sexta edición, Cengage Learning Editores.
- PAREDES Wilson Gonzalo, Como Desarrollar Una Tesis. MSc., 2009
- PAYERAS JOAN, 2004 Coaching y Liderazgo, Ediciones Díaz Santos, España.
- PUCHOL Luis, 2005 Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Séptima Edición, Ediciones Díaz Santos, España.
- ROBBINS, Stephen; 2004 Comportamiento Organizacional, Décima edición, Pearson Educación, México.
- ROBBINS, Stephen; Administración, Octava Edición, Pearson Educación, México.
COULTER, Mary, 2005
- RODRÍGUEZ Joaquin; 2006 Dirección Moderna de las Organizaciones, Thomson Editores, México.
- SÁNCHEZ MAZA Miguel Prevención de Riesgos Laborales, Editora Ángel, 2006 Innova, España.

SILVA González, María del Las Relaciones Humanas en las empresas,
Mar; SANTOS Durán, José Luis; Editorial Artedis, España.

RODRÍGUEZ Jiménez, Elena,
2003

Comportamiento Organizacional, Décima
edición, International Thomson Editores,
México.

SLOCUM, John, 2004

TOPCHIK Gary, 2008

Cómo desarrollar a su equipo: Gerente por
primera vez, Grupo Nelson, Estados Unidos
de América.

DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/102001negocios.html>

<http://es.scribd.com/doc/2222342/LA-MOTIVACION-LABORAL>

http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_p%C3%BAblica

<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

<http://www.buenastareas.com/temas/estrategias-motivacionales-laboral/540>

<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion/>

<http://www.msp.gob.ec/index.php/Historia/historia-del-ministerio-de-salud-publica.html>

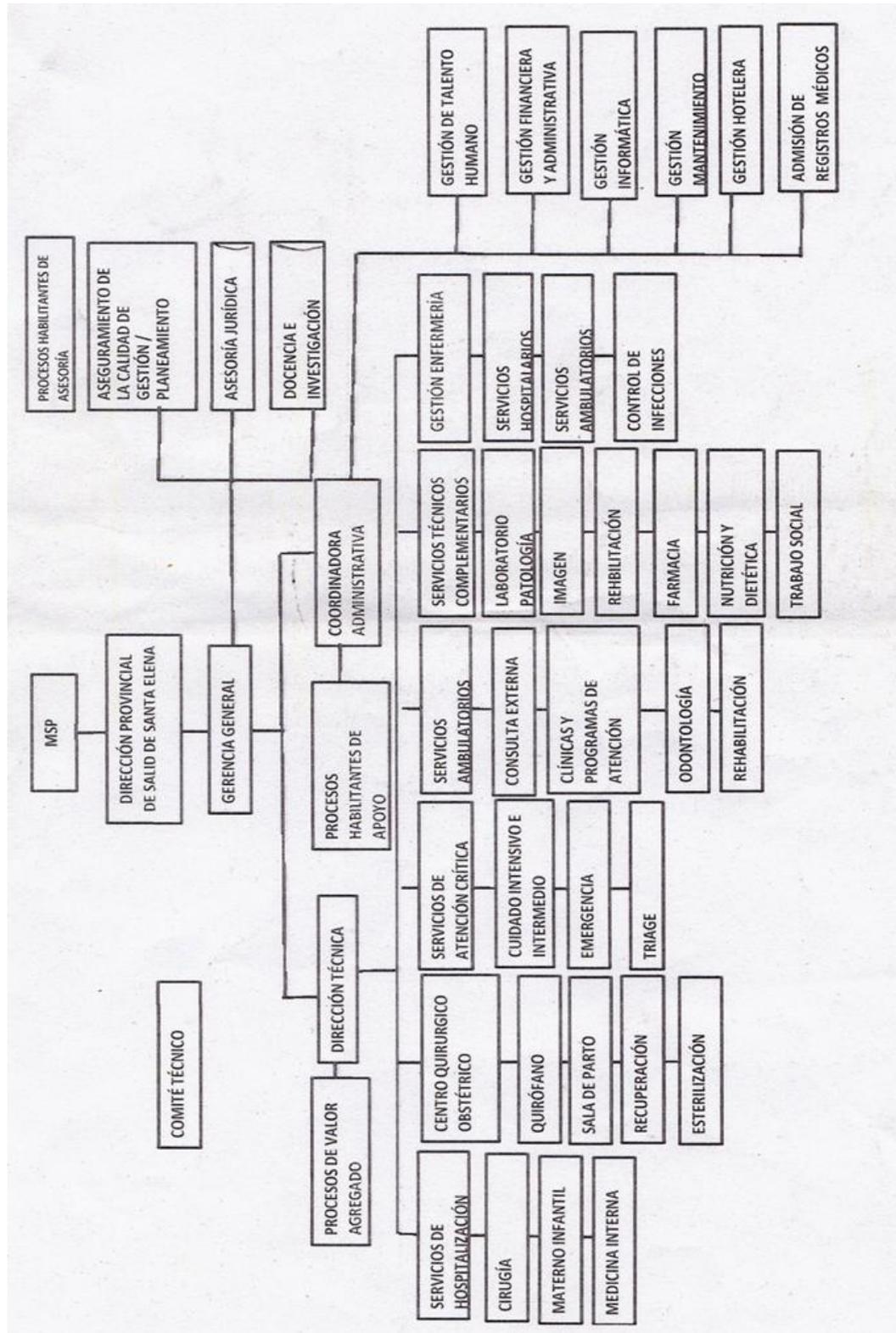
<http://www.oadl.dip->

[caceres.org/vprofe/virtualprofe/cursos/c103/comunicacion3.htm](http://www.oadl.dip-caceres.org/vprofe/virtualprofe/cursos/c103/comunicacion3.htm)

Fuente de información: Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, Departamento de Gestión del Talento Humano.

ANEXOS

ANEXO 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ANEXO 2 FRASES MOTIVACIONALES

“Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario”

HUBBARD ELBERT

El trabajo no solo te ayuda a obtener ganancias, también hace posible que aprendas cosas nuevas día a día

SI CAES ES PARA LEVANTARTE, SI TE LEVANTAS ES PARA SEGUIR, SI SIGUES ES PARA LLEGAR A DONDE QUIERES IR Y SI LLEGAS ES PARA SABER QUE LO MEJOR ESTA POR VENIR...

Algunos cambios parecen negativos en la superficie pero pronto te podrás dar cuenta que se está creando un espacio en tu vida para que algo nuevo emerja. Eckhart Tolle

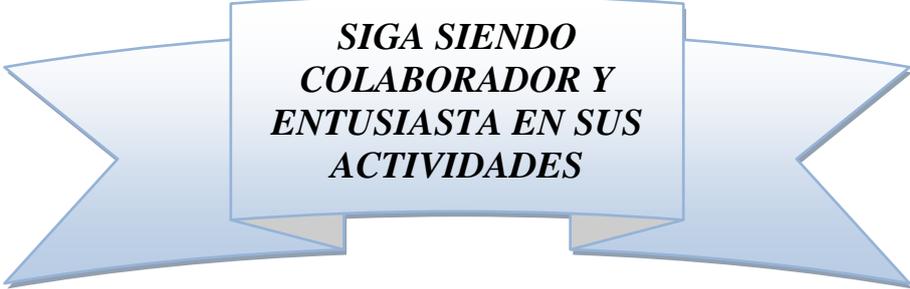
ANEXO 3 IMÁGENES CON FRASES MOTIVACIONALES



ANEXO 4 FRASES DE AGRADECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO



***SU APORTE MARCA LA
DIFERENCIA EN
NUESTRA ÁREA***



***SIGA SIENDO
COLABORADOR Y
ENTUSIASTA EN SUS
ACTIVIDADES***



***MANEJA MUY BIEN
SITUACIONES
COMPLEJAS***



***FUE UNA EXCELENTE
PARTICIPACIÓN***



***GRACIAS POR
CONTRIBUIR CON
BUENAS IDEAS***

ANEXO 5 BANCO DE PREGUNTAS PARA EL TALENTO HUMANO

Hospital General de Santa Elena

“Dr. Liborio Panchana Sotomayor”

Banco de Preguntas para el Talento Humano

Objetivo: Obtener información pertinente sobre las necesidades, temas de capacitación y desarrollo personal

Indicación: Conteste de forma clara y precisa a las siguientes interrogantes.

Nivel de educación.....

Área de trabajo.....

Tiempo que labora en la institución.....

1. Ha recibido algún tipo de capacitación:

SI () NO ()

2. Si su respuesta anterior fue SI. Menciones que tipos de capacitación ha recibido. Si su respuesta fue NO. Pase a la pregunta 3.

3. Especifique en qué áreas necesita capacitación actualmente.

¿Por qué? _____

4. En que horario desearía recibir las capacitaciones:

Día:	Hora:
------	-------

5. Cuáles de los siguientes medios recomendaría emplear:

Exposiciones ()
Videos ()
Folletos ()
Otros () Especifique: _____

ANEXO 6 FORMATO DE CERTIFICADO



HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA
"LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR"



CONFIERE EL PRESENTE CERTIFICADO A:

Por su acertada y valiosa participación en _____
Que se llevo a cabo en el Salón Auditorio de la institución. El dd/mm/aa

Fecha: _____

Firma _____ Firma _____

ANEXO 7 FORMATO PARA APLICAR COACHING

Hospital General de Santa Elena Dr. Alvaro Panchana Sotomayor	
<i>Entrenamiento del Talento Humano</i> Coaching	
<i>Objetivo:</i>	
<i>Área o departamento:</i>	
<i>Persona encargada:</i>	
<i>Temas a reforzar:</i>	
<i>Tiempo:</i>	
<i>Materiales:</i>	
<i>Talento Humano involucrado:</i>	
Firma de Autorización	Firma de Responsable

ANEXO 8 FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA

Objetivo: Determinar el grado de motivación laboral en el Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor”, mediante la aplicación de la herramienta de la encuesta con el fin de reconocer el nivel de satisfacción laboral que existe en dicha organización.

Instrucciones: Marque con una X en el paréntesis correspondiente, según su respuesta.

Nivel de educación..... **Área de trabajo**.....

1. Tiene conocimiento de los objetivos, misión, visión de la organización.

Si () No ()

2. Considera usted que el ambiente laboral en la empresa es:

Excelente () Muy bueno ()
Bueno () Regular ()
Malo ()

3. Cuentan con el material necesario para la realización de sus labores diarias:

Si () No () A veces ()

4. Usted se siente satisfecho con las actividades que realiza diariamente:

Si () No () A veces ()

5. Dentro del área que usted labora existe una buena comunicación:

Si () No () A veces ()

6. ¿Cada qué tiempo se realizan las respectivas evaluaciones del desempeño?

Mensual () Trimestral ()
Cuatrimestral () Semestral ()
Anual ()

7. El liderazgo que se emplea en su área de trabajo, a su criterio como lo describe:

Excelente () Muy bueno ()
Bueno () Regular ()
Malo ()

8. ¿Tiene Usted conocimiento si en la organización existen planes motivacionales?

Si () No ()

9. Cómo define el nivel de motivación dentro de la organización o el área en la que labora:

Alto () Medio () Bajo ()

10. ¿Considera necesario que en la organización se empleen estrategias motivacionales que mejoren el desempeño laboral?

Si () No ()

ANEXO 9 FORMATO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Nivel de educación.....

Área de trabajo.....

Cargo que desempeña.....

1. **¿Defina la motivación laboral que se emplea dentro de la organización?**

2. **¿Qué acciones se toman para la motivación del talento humano?**

3. **¿Qué herramientas utilizan para medir el desempeño laboral?**

4. **¿El desempeño laboral del talento humano es acorde a las necesidades de la organización?**

5. **¿Las funciones que se asignan al recurso humano son realizadas de manera eficiente?**

6. **¿Qué aspectos se considera para la distribución del personal?**

7. **¿Estaría de acuerdo con que se desarrolle un modelo de estrategias motivacionales que coadyuve al buen desempeño del talento humano?**

8. **¿Cree usted que la ejecución de nuevos procesos permitirá que el desarrollo de actividades se de manera eficiente?**

9. **¿Qué tipo de estrategias motivacionales recomendaría usted para que sean aplicadas dentro de la organización?**

10. **¿Qué beneficios considera que se obtienen mediante la aplicación de planes motivacionales?**

ANEXO 10 FOTOGRAFÍAS DE HOSPITAL GENERAL DE SANTA ELENA DR. LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR



ANEXO 11 MATRIZ DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Estrategias Motivacionales	Objetivo	Fases o Tipos	Metas %	Acciones Estratégicas	Actividades	Materiales	Financiamiento	Responsables	Involucrados	Tiempo
Inducción	Realizar el adecuado proceso de inducción al Talento Humano, mediante el correcto uso de herramientas y procesos establecidos, fomentando de esta manera el sentido de pertenencia.	Fase I Inducción a la Organización	100%	Diseñar y elaborar material de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> Conferencia o charla de bienvenida. Proyección de videos o fotografías. 	<ul style="list-style-type: none"> Folletos Videos Diapositivas 	Hospital General de Santa Elena	Jefe de Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Talento Humano. 	Por definir
		Fase II Inducción al Área de Trabajo	100%	Establecer el proceso de presentación dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación formal con Directivos y Jefe Inmediato. Recorrido por las instalaciones de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Organigrama 		Jefe de Gestión del Talento Humano		
		Fase III Inducción al Puesto de Trabajo	100%	Analizar el manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> Información sobre sistemas internos. Funciones y responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos 		Jefe Inmediato		
Comunicación	Promover el buen manejo de la comunicación entre el Talento Humano del Hospital General de Santa Elena	Comunicación Formal	100%	Definir las formas de comunicación formal.	<ul style="list-style-type: none"> Socializar diagramas. Analizar procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diapositivas Documentos 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión del Talento Humano. Jefe Inmediato Talento Humano. 	Por definir
		Comunicación Informal	100%	Definir las formas de comunicación informal.	<ul style="list-style-type: none"> Socializar formas de aplicar la comunicación informal. 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Diapositivas 				
		Otros tipos de comunicación	100%	Definir otras formas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer otros medios para fortalecer la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Diapositivas Intranet Internet 				
Escuchar y Asesorar al Talento Humano	Brindar ayuda oportuna al Talento Humano para enfrentar problemas dentro y fuera de la organización.	Programa de Apoyo al Talento Humano	100%	Elaborar un programa de ayuda dirigido al Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> Definir la aplicación del programa de ayuda. Socializar el proceso de aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Folletos Diapositivas 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión del Talento Humano. Jefe Inmediato Talento Humano. 	Por definir
		Asesoría al Talento Humano	100%	Elaborar un programa de Asesoría dirigido al Talento Humano.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el proceso de asesoría. Definir los temas a tratar. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Diapositivas 				
Liderazgo	Fomentar el liderazgo con la finalidad de integrar al Talento Humano en los diferentes procesos de cambio y toma de decisiones que se ejecuten en la organización.	Liderazgo Democrático	100%	Establecer el proceso de aplicación de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Socializar el proceso de aplicación de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Folletos Videos Diapositivas 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión del Talento Humano. Jefe Inmediato Talento Humano. 	Por definir
				Aplicar liderazgo democrático.	<ul style="list-style-type: none"> Formas de aplicación del liderazgo. 					

Incentivos y Recompensas	Aplicar incentivos y recompensas no monetarios a fin de incrementar el nivel de autoestima y motivación	Incentivos y Recompensas no monetarios	100%	Establecer las formas de incentivos y recompensas	<ul style="list-style-type: none"> Socializar los tipos de incentivos y recompensas a aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Diapositivas Documentos 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Talento Humano. 	Por definir
Charlas de Capacitación	Contribuir al desarrollo personal y profesional del Talento Humano, mediante la aplicación de Charlas de Capacitación.	Capacitación direccionada al mejoramiento de la motivación laboral	100%	Elaborar el programa de capacitación con los temas a tratar	<ul style="list-style-type: none"> Planificar Organizar Ejecutar 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Folletos 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión del Talento Humano. Jefe Inmediato Talento Humano. 	Por definir
				Presentar el programa de capacitación	Temas de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> Atención al usuario interno y externo. Manejo de sistemas informáticos. Técnicas y herramientas administrativas Relaciones interpersonales Manejo de conflictos y stress. Motivación laboral. Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Diapositivas Certificados 				
Empoderamiento (Empwerment)	Aplicar la delegación de funciones de alto nivel al Talento Humano para contribuir al buen desempeño laboral.	Delegación de funciones	100%	Implementación de Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el proceso de aplicación del empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Diapositivas 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Jefe Inmediato Talento Humano. 	Por definir
Entrenamiento (Coaching)	Desarrollar nuevas aptitudes y actitudes en el Talento Humano obteniendo mayor desarrollo personal y laboral.	Grupal	100%	Definir el coaching grupal	<ul style="list-style-type: none"> Definir las formas de aplicación del coaching Elaborar un plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Diapositivas Dinámicas 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión del Talento Humano. Jefe Inmediato Talento Humano. 	Por definir
		Individual	100%	Definir el coaching individual						
Trabajo en Equipo	Fomentar el trabajo en equipo a través de la aplicación de las estrategias motivacionales	Trabajo en Equipo	100%	Conformación de equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Socializar el proceso de aplicación del Trabajo en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Videos Diapositivas Dinámicas 	Hospital General de Santa Elena	Comisión Ejecutora	<ul style="list-style-type: none"> Talento Humano. 	Por definir
				Responsabilidades del equipo de trabajo						

