

**Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”**



**La Universidad que siembra**

**Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención: Gerencia General**

**MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA OPTIMIZAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO  
MATERNIDAD “SANTA ANA”, MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO  
COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de  
*Magíster Scientiarum* en Administración Mención: Gerencia General

**Autor: Lcda. Gledys Karolina Santamaría Torres  
C.I: V-18.322.420  
Tutor: MSc. Rafael J. Caballero Y.  
C.I: V-7.532.042**

**SAN CARLOS, OCTUBRE 2018**

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, quien es nuestra fortaleza espiritual. encargado de guiar los pasos que damos en esta vida, dándome motivación día a día en la elaboración de este trabajo.

A la Virgen como madre de Dios y de todos nosotros, que, con su eterno amor, permitió culminar paso a paso todo este trabajo, conllevando a culminar las metas planteadas.

A mi madre ¿por haberme dado la vida, todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con un gran amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi padre ¿ por su amor y constancia en todos estos años de mi vida que me ha brindado, gracias a eso he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido un honor ser tu hijo.

A mi hijo que ha sido fuente de inspiración y confianza. Son la razón de que me sacrifique, cada día luchando por el presente y el mañana, son mi principal motivación.

¡Gracias a todos!!!

Gledys Karolina Santamaría Torres

## AGRADECIMIENTO

Al Vicerrectorado de Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ, San Carlos por facilitar la oportunidad de lograr una meta más en la formación profesional de estudios de cuarto nivel.

Agradezco sinceramente a mi tutor de trabajo MSc. Rafael J. Caballero Y. por su paciencia, dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su motivación, lo cual hizo más fácil lo difícil. Inculcando en mí un sentido de responsabilidad y dedicación académica, lo que facilitó la formación completa como investigador.

A mi esposo, por su valiosa colaboración en lo material y laboral, a su amor incondicional, quien me brindo la motivación necesaria en la culminación de este trabajo.

A mis amigos (as), Naubris.....

A todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su valiosa colaboración.

¡A todos mil Gracias!!!

Gledys Karolina Santamaría Torres

## ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
SUMMARY.....	viii
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO I: El Problema	
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificación de la Investigación.....	9
 CAPÍTULO II: Marco Teórico	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.3 Bases Legales.....	58
2.4 Operacionalización de las Variables.....	60
 CAPÍTULO III:	
3 Marco Metodológico.....	61
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación .....	61
3.2 Población y Muestra .....	62
3.3 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
3.4 Técnicas de Análisis de Datos.....	64
3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	65
3.4.1 Validez.....	65
3.4.2 Confiabilidad.....	65
3.6 Fases de la Investigación.....	67
 CAPÍTULO IV	69
4 Presentación y análisis de los resultados del instrumento aplicado...	69
4.1 Fase I. Diagnóstico.....	77
4.2 Fase II. Factibilidad.....	80
 CAPÍTULO V:	
5 Modelo Estratégico Gerencial para Optimizar Centro Médico Quirúrgico maternidad “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes .....	   84

5.1 Presentación Del Modelo Estratégico Gerencial para Optimizar el Clima Organizacional del Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.....	84
5.2 Justificación del Modelo Estratégico Gerencial .....	85
5.3 Objetivos del Modelo Estratégico Gerencial .....	86
Objetivo General.....	86
Objetivos Específicos.....	86
5.4 Fundamentación Teórica del Plan Estratégico Gerencial.....	86
5.5 Diseño del Modelo Estratégico Gerencial para Optimizar el el Clima Organizacional del Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”.....	87
5.6 Desarrollo del Modelo Estratégico Gerencial .....	98
5.7 Fase III. Evaluación del Modelo Estratégico Gerencial para Optimizar el el Clima Organizacional del Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”.....	105
5.8 Análisis de los Resultados de la Evaluación del Plan Estratégico para Optimizar la Cultura Organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” municipio Tinaquillo estado Cojedes.....	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXO A: Instrumento de recolección de datos.....	115
ANEXO B: Formato de validación del instrumento por los expertos.....	121
ANEXO C: Confiabilidad de la prueba piloto y Cuestionario.....	124
ANEXO D: Evidencias Fotográficas.....	127

## LISTA DE TABLAS, GRÁFICOS y FIGURAS

### TABLAS

	pp.
1. Operacionalización de las variables.....	60
2. Distribución de la Población.....	62
3. Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad.....	66
4. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable Independiente: Modelo Estratégico Gerencial con sus diferentes indicadores.....	70
5. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable dependiente: Clima Organizacional con sus diferentes indicadores.....	75
6. Estimación de gastos para la implementación de los talleres.....	82
7. Matriz FODA.....	98
8. Plan de Acción 1.....	99
9. Plan de Acción 2.....	100
10. Plan de Acción 3.....	102
11. Plan de Acción 4.....	103
12. Plan de Acción 5.....	104
13. Resultados obtenidos de la evaluación según el cuestionario aplicado.....	106

### GRÁFICOS

	pp.
1. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable Independiente: Modelo Estratégico Gerencial con sus diferentes indicadores .....	71
2. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable dependiente: Clima Organizacional con sus diferentes indicadores..... Tabla de frecuencia para el indicador Gerencia.....	75
3. Resultados de la Evaluación del Modelo Estratégico Gerencial.....	106

### FIGURAS

1. Organigrama del Modelo Estratégico.....	88
--	----

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**MODELO ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA OPTIMIZAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO MÉDICO QUIRÚRGICO  
MATERNIDAD “SANTA ANA”, MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO  
COJEDES.**

**AUTORA: Gledys Karolina Santamaría Torres  
TUTOR: Rafael J, Caballero Y.  
AÑO: 2018**

**RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación fue desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial para optimizar el clima organizacional en el Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”, municipio Tinaquillo Estado Cojedes. Metodológicamente el trabajo estuvo enmarcado en el paradigma positivista, tipo de investigación cuantitativo, desarrollado en un estudio de campo, diseño no experimental con un nivel descriptivo, apoyada en una investigación aplicación. La población fue de 45 sujetos que trabajan en el centro médico, la muestra fue tipo probabilística. La muestra fue de tipo censal, por lo que se consideró la totalidad de la muestra. Se estableció como técnica de recolección de datos la encuesta bajo la particularidad de dos (2) cuestionarios; validándose a través del juicio de tres expertos y midiendo la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach dando un valor de 0,86 para el primero en la Prueba Piloto y el segundo cuestionario arrojó un resultado de 0,81; considerados altamente confiables. Concluyendo en relación a los resultados obtenidos que el Modelo Estratégico Gerencial aplicado se hace obligatorio para poder optimizar el clima organizacional en Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos organizacionales en busca de la excelencia en cuanto a prestar un mejor servicio a la comunidad. De igual manera, se determinó que mediante la aplicación del Modelo Estratégico para mejorar el clima organizacional se tiene un progreso notable y considerable no sólo en sus funciones, sino en el desempeño organizacional y administrativo. Las recomendaciones estuvieron orientadas a la formación de los trabajadores en lo referente a la preparación y adiestramiento, a fin de que pueda tener más bases teóricas que permita fortalecer la implementación de un clima organizacional en pro de garantizar respuestas eficientes y oportunas.

**Palabras claves: Modelo Estratégico Gerencial, Planificación Estratégica, Análisis Estratégico, Clima Organizacional.**

**EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY FROM THE PLAINS  
WESTERN "EZEQUIEL ZAMORA"  
COORDINATION OF POSTGRADUATE AREA  
SKILL IN ADMINISTRATION  
MENTION GENERAL MANAGEMENT**

**MANAGEMENT STRATEGIC MODEL TO OPTIMIZE THE  
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE MEDICAL SURGICAL CENTER  
MATERNITY "SANTA ANA", MUNICIPALITY TINAQUILLO ESTADO  
COJEDES.**

**AUTHOR: Gledys Karolina Santamaría Torres  
TUTOR: Rafael J, Caballero Y.  
YEAR: 2018**

**SUMMARY**

The objective of the present investigation was to develop a Strategic Management Model to optimize the organizational climate in the "Santa Ana" Maternity Surgical Medical Center, Tinaquillo Cojedes State. Methodologically the work was framed in the positivist paradigm, type of quantitative research, developed in a field study, non-experimental design with a descriptive level, supported by an application research. The population was 45 subjects working in the medical center, the sample was probabilistic type. The sample was census type, so the entire sample was considered. The survey was established as a data collection technique under the peculiarity of two (2) questionnaires; validating through the judgment of three experts and measuring the reliability using the Cronbach's Alpha Coefficient giving a value of 0.86 for the first in the Pilot Test and the second questionnaire yielded a result of 0.81; considered highly reliable. Concluding in relation to the results obtained that the applied Strategic Management Model is made mandatory in order to optimize the organizational climate in the "Santa Ana" Maternity Surgical Medical Center, in order to improve the organizational administrative processes in search of excellence in terms of providing a better service to the community. Likewise, it was determined that through the application of the Strategic Model to improve the organizational climate, considerable and considerable progress has been made not only in its functions, but also in organizational and administrative performance. The recommendations were oriented to the training of the workers in relation to the preparation and training, so that it could have more theoretical bases that allow strengthening the implementation of an organizational climate in order to guarantee efficient and timely responses.

**Keywords: Strategic Management Model, Strategic Planning, Strategic Analysis, Organizational Climate.**

## INTRODUCCIÓN

Para los gerentes de la gran mayoría de las instituciones el clima organizacional es un asunto de importancia para aquellas organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

En este sentido Chiavenato (2009) señala, el clima organizacional, es hoy en día un factor de gran relevancia en las instituciones públicas y privadas, se considera como un elemento importante porque a través de él se puede precisar la manera en que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, que puede generar grandes aportes significativos a su trabajo y que a su vez influye de manera positiva manteniendo motivo en la realización de sus tareas, generando un gran bienestar para la institución a la cual presta sus servicios.

De igual manera, el clima organizacional es el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores, pudiendo presentarse dificultades en la organización cuando la institución posee un clima organizacional desfavorable, porque lo más probables es que se generen problemas como: ausentismo, atraso en procesos, resultados que no se ajustan a los establecidos entre otros, por lo cual se le debe hacer frente a esta situación.

En este sentido, el desarrollo del clima organizacional es un esfuerzo consciente y planificado que realizan el personal directivo de los centros médicos para incrementar a largo plazo los procesos de motivación-aprendizaje, innovación creatividad y de mayor participación democrática grupal, encaminados a mejorar las condiciones laborales, aumentar la competitividad y la capacidad resolutive de los profesionales de salud y de los demás trabajadores, mediante una administración eficaz de la institución.

Bajo estas premisas, el éxito y la vitalidad organizacional de los centros médicos, dependen del desarrollo de climas organizacionales apropiados, además del desarrollo

de un proceso organizacional de planificación estratégica que consienta a los trabajadores de la institución un comportamiento abierto y participativo que permita la integración de todos sus miembros a la organización, lo cual representa una fortaleza que encamina a la institución hacia la excelencia y la superación.

Por lo expuesto anteriormente surgió la necesidad de desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial para optimizar el clima organizacional en el Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, con el fin de determinar su influencia en la prestación de los servicios que ofrece el centro médico a la población cojedeña, para la consecución del mismo se abordó una amplia recopilación documental y así poder tener los conocimientos requeridos para la realización de los objetivos planteados. Este estudio, se desarrolla tomando en cuenta que el clima organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas instituciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones hospitalarias.

Para tal efecto, la investigación se desarrolla en cinco (5) capítulos, tomando como referencia el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcado en una investigación aplicación, apoyado en un estudio de campo de carácter descriptivo. El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, se trata el problema, destacándose los siguientes aspectos: El Planteamiento del Problema, donde se hace una referencia de la problemática del clima organizacional en el centro médico. Los objetivos de la investigación (General y Específicos), Justificación de la Investigación, donde se exponen las razones que motivaron el presente estudio, su importancia, así como los beneficios que aporta el Modelo Estratégico y línea de investigación exigida por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora”.

El Capítulo II, referido al Marco Teórico, constituido por los Antecedentes de la Investigación, las teorías que la sustentan como: Clima organizacional. Tipología del Clima organizacional, Modelos Estratégicos, Planificación Estratégica, Análisis Estratégico, Bases Legales y Operacionalización de las Variables.

Capítulo III, allí se contempla el Marco Metodológico, conformado por los

diferentes ordenamientos que se utilizaron para procesar, presentar y analizar la información recolectada, tales como: Tipo y Diseño de la investigación, población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, validez y Confiabilidad de los instrumentos, Técnicas y Análisis de Datos y Fases de la Investigación.

En el capítulo IV, se presenta y analizan los resultados que se obtuvieron con la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos aplicado a la muestra objeto de estudio, cuyos resultados sustentaron el Plan estratégico. Para facilitar la comprensión visual de los resultados, se elaboraron tablas con sus respectivos gráficos en función de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes y para finalizar este capítulo se exponen las conclusiones del Diagnóstico realizado.

En el capítulo V, basado en el Modelo Estratégico Gerencial que permita optimizar el clima organizacional en el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, estructurado así: presentación, justificación y su fundamentación teórica; de allí pues, se presentan el objetivo general y los específicos, las actividades de la aplicación del Modelo Estratégico Gerencial y la evaluación del mismo. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas en el estudio y las referencias consultadas, aunado a ello, los anexos y evidencias fotográficas que soportan y ayudan a comprender el desarrollo de este trabajo de grado.

## CAPÍTULO I

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial el crecimiento acelerado de las instituciones que prestan servicios de salud como hospitales y clínicas públicas o privadas, están sujetas a las nuevas exigencias y cambios que exigen de manera obligatoria la adaptación de métodos y estrategias gerenciales para buscar la eficiencia en la forma de prestar los servicios a la comunidad a la cual atienden, sumado a ello la conducta observada de los grupos de personas que laboran en estas organizaciones, obligan a los directivos o gerentes a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia sus metas y estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Tomando en consideración lo antes expuesto, es importante señalar que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, al personal que labora en este tipo de instituciones, limitándolo a la creatividad, productividad e identificación en el trabajo, por lo tanto, éste no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las instituciones y un instrumento para lograr la armonía y el éxito de la organización.

De allí, que en las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros, a menudo son pequeñas incomprensiones o malos entendidos, que son fáciles de superar, en la medida que los objetivos del grupo estén por encima de ellos; sin embargo, cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

En tal sentido, las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de las organizaciones en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto sostiene: Rodríguez y Otros (2011) señalan:

Que valorar el clima organizacional y la calidad de los servicios en instituciones de

salud pública se vuelve importante debido a la necesidad por conocer los aspectos que influyen en la productividad, el talento humano y el grado de satisfacción de los trabajadores y usuarios, a fin de permitir a la alta dirección el desarrollo de acciones que den cumplimiento a la misión establecida por lo que mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales (p. 15).

Al respecto, Peralta (2010), expresa que:

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano (p. 7).

Los autores señalados anteriormente sostienen que un clima laboral óptimo, determina los procesos organizativos, las innovaciones, las gestiones y los cambios, lo cual va a incidir directamente en la calidad del servicio, ya que el personal que labora en las instituciones se van a sentir en un ambiente agradable, realizaran su trabajo con empatía y entusiasmo; es decir, mientras más satisfactorio es el clima de la organización, el comportamiento funcional de los trabajadores será mejor y por ende creará una mejor productividad además de laborar de manera ordenada y planificada.

Sin embargo, se ha determinado que en algunos hospitales de Venezuela como señala Hernández (2017), no todos los departamentos cuentan con un recurso humano que se interese por mantener relaciones armónicas favorables y un clima organizacional, para propiciar un ambiente laboral de respeto, solidaridad y ayuda mutua, lo cual genera inconformidad en las relaciones interpersonales, bajo estas circunstancias el personal que labora en los centros hospitalarios se nota poco comprometido con su trabajo, además se evidencia la existencia de poca comunicación, lo que conlleva a la desmotivación por cumplir las funciones que le compete a cada uno.

Es conveniente destacar, que sujetos que laboran en un clima organizacional favorable centran su interés en la productividad, siendo capaces de ejecutar acciones

que le permitan superar las limitaciones de su entorno. La situación antes descrita, obedece a la carencia de estrategias gerenciales relacionadas con el clima organizacional en cada institución y que no han sido abordadas por cada uno de los gerentes de las organizaciones, posiblemente por no tener conocimientos gerenciales para mejorar el clima interno y externo, debido en parte a que los cargos gerenciales son asignados libremente y obviando la formación profesional del personal.

Por tal motivo, cada día se hace necesario que los gerentes de los centros hospitalarios establezcan un ambiente laboral favorable para todos los trabajadores por igual. Por lo que, de no contar con un clima organizacional adecuado, decaerá la eficiencia laboral y se propiciará apatía por el cumplimiento de las tareas.

Así mismo, se puede decir que estas debilidades inciden de forma negativa en la función que deben cumplir los gerentes, lo que conlleva al fracaso en el logro de los objetivos institucionales, de igual forma cuando no existe un ambiente favorable para el trabajo, esto trae como consecuencia el incumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores, lo que conlleva al fracaso en dichas instituciones.

Es por ello, que se debe plantear estrategias gerenciales que conduzcan a las instituciones al logro de un clima organizacional óptimo y favorable. En este sentido, se requiere investigar la problemática planteada y de este modo se eviten consecuencias desagradables para la organización.

En relación a lo anterior, y considerando el aumento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal del centro médico “Santa Ana”, ubicado en Tinaquillo, estado Cojedes, se debe incorporar nuevas técnicas y herramientas que le ayuden a ofrecer un servicio eficiente y de calidad, mediante la implementación de un modelo que permita mejorar el clima organizacional de la institución y así obtener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones y convivencia laboral.

Cabe mencionar, que el personal del centro médico “Santa Ana”, trabajan de forma individual y no en equipo, tienen sobre carga de trabajo, no reciben un trato adecuado por parte de sus gerentes, generando este un problema en el clima organizacional afectando en el rendimiento eficiente del personal que labora en la

institución.

En ese sentido, el centro médico “Santa Ana”, el ambiente de trabajo se ve afectado por el trato inadecuado que los supervisores tienen con sus subordinados, así como la relación entre el personal de la empresa con los proveedores y clientes, creando un clima organizacional no apropiado, pues este tipo de factores y relaciones inciden en la forma de percibir la imagen de la organización, afectando el clima organizacional y por ende, el buen desempeño en la prestación del servicio de salud por parte de la organización en su conjunto.

En ese mismo orden de ideas, la percepción de los trabajadores y directivos incide directamente en el desempeño de sus funciones, ocasionando agotamiento físico, depresión, fatiga crónica, ausentismo laboral, dejando a un lado el verdadero objetivo de la institución, que es trabajar como un todo para prestar un buen servicio de salud eficiente y de calidad a la población del municipio Tinaquillo y de las zonas circunvecinas.

Efectivamente, el personal que labora en la clínica, se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal asistencial y administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan restantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

Por consiguiente, la elaboración de un modelo estratégico gerencial para mejorar el clima organizacional del centro médico “Santa Ana”, Tinaquillo-Cojedes, persigue propiciar habilidades personales y cambios en la manera de gerenciar la práctica hospitalaria de los directivos y trabajadores en general, con el propósito de garantizar un clima favorable para la participación e integración del centro médico y todos sus

trabajadores para prestar un servicio eficiente y de calidad para toda la comunidad que lo requiera.

De allí que la presente investigación pretende dar respuestas a las interrogantes que se presentan a continuación:

¿Es factible la puesta en práctica de un modelo estratégico gerencial para fortalecer el clima organizacional del centro médico “Santa Ana”, Tinaquillo estado Cojedes?

¿Cuál es la situación actual que caracteriza el clima organizacional del centro médico “Santa Ana”, Tinaquillo estado Cojedes?

¿Cuáles son los principales aportes teóricos, legales y administrativos, que orientan y definen el modelo de estrategias gerenciales para facilitar el desarrollo del clima organizacional en el centro médico “Santa Ana”, Tinaquillo estado Cojedes?

¿Con el diseño de un modelo estratégico gerencial dirigido al personal del centro médico “Santa Ana”, Tinaquillo estado Cojedes, es posible optimizar el clima organizacional de la mencionada institución?

¿Cómo se realizará la evaluación del modelo estratégico gerencial para optimizar el clima organizacional en el centro médico “Santa Ana”, Tinaquillo estado Cojedes?

En este sentido, se formula el siguiente tema de investigación:

Modelo estratégico gerencial para optimizar el clima organizacional en el centro médico quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Desarrollar un modelo estratégico gerencial pertinente y de calidad que permita optimizar el clima organizacional en el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual del clima organizacional que presenta el centro médico quirúrgico “Santa Ana” del municipio Tinaquillo estado Cojedes.
- Determinar aportes teóricos, legales y administrativos, que orientan y definen el modelo estratégico gerencial para optimizar el clima organizacional en el centro

médico quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

- Diseñar un el modelo de gerencia estratégica como mecanismo para optimizar el clima organizacional en la institución antes mencionada

- Aplicar el modelo de gerencia estratégica para optimizar el clima organizacional en el centro médico quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

- Evaluar la implementación del modelo de gerencia estratégica para optimizar el clima organizacional en el centro médico quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

### **1.3 Justificación de la Investigación.**

La presente investigación es de gran importancia porque busca optimizar los niveles de rendimiento en la prestación del servicio de salud en el centro médico “Santa Ana” del municipio Tinaquillo del Cojedes, con la finalidad de lograr una mejor calidad de vida de los habitantes de este municipio del estado Cojedes.

En tal sentido, con la implementación de este modelo estratégico para optimizar el clima organizacional de la institución se logrará aumentar la eficiencia en la prestación de los diferentes servicios de salud que ofrece el centro médico, produciendo bienestar a los diferentes habitantes del estado y otras partes de Venezuela.

En relación a la parte teórica esta investigación se justifica por cuanto se sustenta conceptualmente en las teorías y técnicas referidas a la elaboración de modelos estratégicos, como una herramienta para optimizar los procesos organizativos de los centros médicos.

Desde el punto de vista metodológico la implementación de este modelo estratégico, facilitará la evaluación de manera sistemática, de forma válida y confiable, que puede resultar de utilidad para otros estudios relacionado con el área de evaluación de métodos estratégicos para optimizar el clima organizacional de las instituciones médicas; así podría servir de apoyo a otras investigaciones, considerando las adaptaciones requeridas de acuerdo con las características exigidas por cada estudio. De igual manera servirá como referencia para otras instituciones hospitalarias que requieran orientar las formas de evaluación en relación con los

métodos desarrollados

En cuanto a su aplicación práctica los resultados obtenidos facilitarán una metodología para reestructurar, adecuar o realizar una evaluación técnicamente coherente con la situación de los diferentes problemas de salud presentes en las instituciones hospitalarias que lo requieran para ser productivas, en función a los grandes cambios y avances científicos. Por otra parte, esta investigación permitirá a través del análisis de los datos obtenidos generar lineamientos que contribuyan a mejorar los sistemas productivos de los centros que prestan servicios de salud.

De igual manera el estudio propuesto se justifica tomando en consideración lo contemplado en el Plan General de Investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (U.N.E.LL.E.Z.) (2008-2012) en el Área Ciencias de la Salud; el cual comprende investigaciones relacionadas con la, intervención, asistencia, promoción de la salud y bienestar individual, familiar, social y comunitario con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. Líneas de investigación: Sistemas y Políticas de Salud. Las premisas expuestas anteriormente no dejan incertidumbres de la relevancia de esta investigación, que plantea la necesidad de proponer modelos estratégicos gerenciales para optimizar el clima organizacional del centro médico “San Ana” Tinaquillo estado Cojedes.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los Antecedentes y las bases teóricas de esta investigación, las cuales se organizaron tomando en cuenta modelos estratégicos gerenciales como mecanismo para optimizar el clima organizacional del centro médico “Santa Ana”, tomando en cuenta enfoques y teorías que distinguen la trascendencia de este tema. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) los antecedentes tienen por finalidad:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, a estructurar más formalmente la idea de investigación, ...a Seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación (p.28).

En cuanto a las bases teóricas, Arias (2012) afirma que “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107)

Tomando en consideración estas premisas se podrá extrapolar conceptos bidireccionalmente, de acuerdo con la finalidad de la investigación, sirviendo de soporte y aportando elementos referenciales que facilitarán abordar el estudio desde los ángulos de otras perspectivas, a los fines de enriquecer el estudio planteado. Así se tiene los siguientes antecedentes:

#### 2.1 Antecedentes De La Investigación

A nivel Internacional:

Tufiño (2015), realizó un trabajo titulado: “Factores determinantes como guía para la construcción de un plan estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el Caa 213 Sur Valdivia”. La presente investigación tuvo como objetivo general el identificar los factores determinantes como guía para la elaboración de un Plan Estratégico, que permita elevar la calidad de atención al usuario en el CAA, Sur Valdivia, el método de investigación utilizado es una combinación de método Cuantitativa y Cualitativa, acompañado de un análisis de las fortalezas y debilidades realizando entrevistas a los directivos del Centro de Salud, permitiendo tener un contexto diferente e innovador para visualizar cuáles son los factores determinante en

la planificación estratégica.

La autora concluye que la situación actual del Centro de Salud Sur Valdivia los valores que inciden negativamente en el uso de los recursos que se encontraron son: Consagración, Trabajo en Equipo, Entrega al trabajo, Disciplina, Honestidad, Justicia para la toma de decisiones, la baja calificación que obtuvieron demostraron alta relación con las debilidades detectadas, lo cual provoca una percepción negativa en el usuario del servicio.

La relación que existe con la presente investigación consiste en los diferentes aportes afines con la importancia que tiene para las organizaciones la presencia de valores y las diversas teorías que lo explican, así mismo brindó información acerca de cómo evaluar los modelos estratégicos, las relaciones interpersonales y de cómo estas influyen en la concepción de un clima organizacional saludable, vinculado con el propósito de la investigación lo cual servirá de referencia documental en la medición de las dimensiones consideradas.

Por su parte Negrete (2017). En su trabajo de grado que lleva por título: “Clima organizacional y planificación estratégica en los gestores de la Red de Salud Lima Norte, 2017”, cuyo propósito fue analizar y determinar la relación entre el clima organizacional y la planificación estratégica en los gestores de la red de salud Lima norte. El presente trabajo fue de enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, asimismo, el tipo de investigación es básica, diseño no experimental y el nivel de investigación es descriptivo. Los resultados estadísticos demuestran que la variable clima organizacional y la planificación estratégica se relacionan significativamente.

El presente autor llega a la conclusión que los gestores de la red de salud Lima norte, deben seguir mejorando el clima organizacional para lograr efectividad en la gestión, también la permanente capacitación de los líderes de cada centro de salud, y su evaluación continúan para permitir ser competitivo y así facilitar los procesos que conducen a la productividad de los empleados y por ende de todo el sistema de salud.

El estudio antes citado aportó información acerca de algunos lineamientos estratégicos y de cómo estos influyen en la toma de decisiones y el mejoramiento del clima organizacional, así mismo contribuyó en resaltar la importancia de la

realización y puesta en práctica de modelos estratégicos en las organizaciones de salud, siendo interesante a los fines de consultar bibliografía pertinente en el área y como fuente de apoyo para la comprensión del tema en estudio.

#### A nivel Nacional

Se encuentran los siguientes trabajos de Investigación:

Peraza (2014), en su tesis doctoral titulada;” Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua”.se trazó como objetivo realizar un análisis focalizado de la gestión en los gobiernos locales en los últimos años el por parte de diferentes autores, quienes han abordado el tema, focalizado de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante el uso de la Web e Internet para la prestación de un mejor servicio, fijando una postura crítica en sus planteamientos.

En esta investigación se integran los factores mencionados, planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, los cuales han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en esta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida. El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Esta Tesis Doctoral es soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave de los Municipios Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua. El presente autor concluye en su tesis doctoral llamando a la reflexión de incentivar a la sociedad como un todo, a la solución de los problemas, donde se tome en cuenta la visión de una filosofía de vida y de bienestar para la comunidad.

Esta tesis doctoral aportó información en cuanto a cómo Influye la puesta en práctica de modelos estratégicos, el cual es una de las variables objeto de estudio

mostrando, la responsabilidad que tienen los gerentes en el desarrollo de las estrategias gerenciales propuestas para lograr el éxito de la organización.

Por otro lado, Carmona (2014) realizó un trabajo de grado Titulado: “Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas” tuvo como propósito fundamental proponer un Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”.

En atención a ello, este estudio responde a una investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de Proyecto Factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La muestra estuvo conformada por 16 docentes y 1 directivo de la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas: Siempre (S), A veces (AV), Nunca (N). El cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación.

Concluye la autora su trabajo de investigación sosteniendo que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto, es indispensable las estrategias de comunicación efectiva que posibilite los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

La presente investigación guarda relación, debido a que se refieren a la comunicación, y el clima organizacional haciendo notar posible solución o un problema práctico, donde se desarrolle una alternativa para mejorar el clima organizacional, en la investigación desarrollada en el centro médico quirúrgico maternidad “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Muñoz (2015) realizó un trabajo de investigación titulado: “Propuesta de

estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la unidad educativa “Alejo Zuloaga” ubicada en Valencia estado Carabobo”. Su objetivo principal fue proponer estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la Unidad Educativa Alejo Zuloaga ubicada en Valencia Estado Carabobo. Los sustentos teóricos están representados por la conceptualización de gerencia educativa, así como los enfoques del clima organizacional, calidad educativa y mejoramiento continuo.

Metodológicamente la investigación se basó en la modalidad de proyecto factible, enmarcada en una investigación de campo, de carácter descriptivo. La población estará conformada por 84 docentes de la Unidad Educativa Alejo Zuloaga, donde se seleccionó una muestra de 17 docentes de la población. Para obtener los resultados se utilizó como instrumento un cuestionario de 25 preguntas policotómicas con 3 alternativas de respuesta, tomadas las alternativas del sistema y Operacionalización de variables con las dimensiones. Para determinar la validez de constructo y de contenido se utilizó la validez de expertos.

Para obtener la confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Cron Bach. Para analizar los datos se utilizó la estadística descriptiva, La autora concluye que es necesaria la necesidad de actualizar a los docentes a través de la praxis pedagógica en las estrategias gerenciales, lo que permitirá un clima organizacional armónico, y productivo. Es por ello que se recomendó considerar los factores que intervienen en el contexto educativo institucional y adaptarlo de acuerdo a las necesidades de manera sistemática a través de las estrategias gerenciales, lo que permitirá un clima organizacional satisfactorio para el trabajo educativo.

Los aportes de esta investigación servirán a los directivos del centro clínico “Santa Ana” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes a gerenciar, con base en la importancia de generar climas de trabajo agradables y productivos, en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización al implementar modelos que incluyan estrategias gerenciales, para establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos, en tal sentido la intención es lograr un impacto positivo total entre clima organizacional actual y el clima deseado de tal manera de causar un impacto de la gestión laboral, en fin lograr que los

trabajadores tengan objetivos claros acerca de su papel en la clínica y por tanto más comprometido con su labor productiva.

Otra investigación considerada como antecedente fue la realizada por Pérez, (2017). Cuyo título fue: “Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería en la Universidad de Carabobo”, la cual se trazó como propósito fundamental proponer un plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente en el Departamento de Ingeniería de la Facultad de Ingeniería Industrial en la Universidad de Carabobo.

En cuanto al aspecto metodológico, esta investigación se enmarcó en un paradigma positivista, sustentado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo no experimental. El mismo se desarrolló en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La población estuvo compuesta por ocho (08) docentes, tomándose la misma población como muestra por ser finita. Aplicándose además un instrumento de recolección de información con treinta (30) ítems o afirmaciones y cinco (05) alternativas de respuestas en escala de Likert que permitió obtener datos necesarios para conocer el entorno del Departamento. En cuanto a la validación del instrumento, esta se llevó a cabo a través del juicio de tres (03) expertos y la confiabilidad del instrumento se obtuvo a través del Alpha de Cronbach, el cual arrojó un coeficiente igual a 0,82.

La autora concluyó que pocos docentes conocen la estructura organizacional, sin condiciones que les permita avanzar en cuanto al desarrollo tecnológico, el liderazgo e integración grupal, influía significativamente en la comunicación afectiva, el sistema de remuneración existente y la poca participación en la toma de decisiones afecta el desempeño laboral, fueron las debilidades encontradas; sin embargo, existe un clima organizacional medianamente favorable.

El presente estudio se relaciona con la investigación realizada porque permite enfocar los factores y estructuras del sistema organizacional, dando lugar a un determinado clima, en función de las percepciones obtenidas en cada una de ellas; constituyendo un aporte significativo al desempeño laboral y al clima organizacional.

## 2.2 Bases Teóricas

La presente investigación realizada en el centro médico quirúrgico maternidad “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, se apoya en la modalidad narrativa de contenido que contempla la parte gerencial y organizacional, incorporando criterios gerenciales y estrategias provenientes del diagnóstico situacional propio de la institución sometida a estudio, que persiguen mejorar el clima organizacional para prestar un mejor servicio de salud a la comunidad.

### 2.2.1 Definiciones de Modelo

Según Porter (2014), “Modelo es el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos y el éxito en las organizaciones” (p.7).

Para Georgy (2010) “Un modelo es el conjunto de actividades que desarrolla una organización para satisfacer a los clientes en un momento determinado del tiempo, el cual se aplica para empresas u organismos con y sin fines de lucro” (p. 9).

De acuerdo a las definiciones de estos autores el modelo que pongan en práctica las organizaciones, de algún modo, tienen una manera específica de llegar los clientes. La forma en que lo hacen constituye una parte importante de su puesta en práctica y permite que las organizaciones se puedan mover en un entorno en particular para lograr el éxito.

#### Importancia de los modelos

Para Osterwalder y Pigneur, (2011) Un buen modelo es de suma importancia para todas aquellas organizaciones que quieren conseguir el éxito. El modelo permite hacer una descripción que nos permite reflexionar acerca del funcionamiento organizacional y encontrar alternativas innovadoras para poder establecer diferencias de posibles competidores. En la actualidad, el modelo tiene una gran notabilidad debido principalmente a la alta tasa de innovación existente. Los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, los clientes demandan novedades continuamente y esto obliga de algún modo a evolucionar a las organizaciones. Es por esto que es importante desarrollar modelos de negocio sostenibles y que incorporen innovaciones constantemente.

Por otro lado, sostiene el mismo autor que un modelo debe estar sustentado en dos (2) ventajas que están estrechamente relacionadas entre sí, la primera es el ahorro en la presentación, la búsqueda, empleo de esfuerzo, recursos y tiempo y la segunda en que los modelos permiten analizar y visualizar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si se reprodujera el sistema en su condición real.

### 2.2.2 Tipos de Modelo

El modelo es un mecanismo para obtener ganancias y beneficios para las instituciones. Los directivos deben escoger el más indicado, para ofrecer un valor agregado al cliente de manera efectiva. Según Acosta (2012) existen 3 tipos de modelos para las organizaciones, los cuales son los siguientes:

**Aditivos:** los cuales abarcan a las instituciones que obtienen sus ingresos de manera lineal, ofreciendo productos básicos a la venta como materias primas, tales como: metales, energéticos, granos, carnes o activos financieros. Se caracterizan por su simplicidad, por lo que no necesitan personal calificado. El riesgo es bajo debido a que no existen cambios repentinos en los costos de obtención, aunque también la rentabilidad es baja debido a los competidores. No hay un servicio asociado a su comercialización. Son fáciles de operar, por ser sus productos de fácil obtención y mantenimiento. Este tipo de negocio difícilmente crece o se expande mediante sucursales hacia otras regiones.

**Multiplicativos:** abarcan a las instituciones que ofrecen productos o servicios especiales con valor agregado hacia el cliente, por lo que se necesita personal más calificado. La rentabilidad es mayor. Como su nombre lo indica, se caracterizan por crecer o extenderse hacia otras regiones mediante locales, sucursales o franquicias, para lograr atender a un número cada vez mayor de clientes. Este modelo crece, y son necesarias estrategias de replicación especiales para ser eficientes. Existen servicios asociados del personal, así que debe haber normas especiales para su correcto procedimiento. La operación es más compleja debido a sus numerosas sucursales y a la mayor actividad.

**Exponenciales:** en este tipo de modelo se promociona de manera continua durante todo el año, sin parar ni un segundo: las 24 horas al día, los 7 días a la semana, los

365 días al año. Se caracterizan por tener un sistema de distribución viral, expandiendo el crecimiento hacia otras fronteras a nivel nacional e internacional, por lo que se necesitan numerosas personas, oficinas, y sucursales, para atender al gran público que requiere del producto ofrecido. Tienen un sistema de ventas en redes, auto-reproduciéndose a diario hacia otros lugares, no necesitando una supervisión estricta por parte de la oficina principal. Ofrecen sistemas para que las otras sucursales realicen el negocio de manera independiente, eficiente y efectiva. Sus ventas no tienen límites, de igual manera su rentabilidad, aunque requiere de mayor control. Su sistema de publicidad es sin fronteras, así que una misma campaña puede servir para varios países o a nivel mundial.

### 2.2.3 Concepto de Modelo Estratégico

Uno de los conceptos considerados en la presente investigación fue el propuesto por Crissien (2005) donde señala que:

Los modelos estratégicos son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, el modelo determina el accionar de la organización empresarial que lo emplea (p. 17).

En este sentido, es importante considerar la definición de modelo estratégico del teorizante Robert (2009), quién lo define de la siguiente manera: “El modelo estratégico es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa” (p. 3).

Ambas definiciones están relacionadas con las estrategias organizacionales y administrativas que deben seguir las instituciones donde se formulen objetivos y metas que puedan ser sostenibles en el tiempo, dadas las situaciones cambiantes del entorno; lo cual representa un reto, para la gerencia, no obstante, la principal idea de las instituciones al desarrollar un modelo estratégico se orienta hacia la generación de resultados positivos que propicien el éxito de las diferentes estrategias que se implementen por parte de la institución para beneficio de la comunidad.

#### 2.2.4 Tipos de Modelos Estratégicos Gerenciales

Los modelos estratégicos, según Forero (2008), son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito, los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. Los modelos gerenciales son:

##### Gerencia Estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores

##### Calidad total

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

##### Kaizen (mejoramiento continuo)

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

### Justo a tiempo (Just in Time).

El método justo a tiempo (traducción del inglés Just in Time) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.

### Reingeniería

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso:

Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

### Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos.

También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

#### Empowerment empoderamiento

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

¿Qué es un equipo con Empowerment?

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Características de equipos con Empowerment:

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
- Tienen una actitud positiva y son entusiasta.
- Factores que intervienen en el cambio.

#### Outsourcing

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia

de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

La presente investigación se desarrolló principalmente a través del modelo de Gerencia Estratégica y de la reingeniería organizacional que permita proveer al centro clínico Quirúrgico “Santa Ana” de un direccionamiento y enfoque gerencial mediante el diseño de estrategias adecuadas, para optimizar el clima organizacional de esta

institución, sin dejar a un lado las estrategias gerenciales dirigidas a la mejora continua de la institución.

#### 2.2.4 Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica se basa en la dirección o conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema organizacional de las instituciones, en relación a esta premisa señala Elkin (2009), que “las estrategias gerenciales son aquellas que incluyen la capacidad, habilidad y competencia del gerente para la realización de las funciones organizacionales” (p. 17). De tal manera que las tareas están condicionadas a la habilidad del gerente para asegurar que el trabajo fluya sin interrupciones y que las actividades se realicen de acuerdo con su importancia con un mínimo de conflicto. Por tal motivo, las estrategias gerenciales deben diseñarse en función de la organización para crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisitos previos para la ejecución efectiva de las actividades propias de toda organización.

En este orden de ideas la gerencia estratégica tiene como propósito que las personas en las organizaciones sean proactivas de tal forma que construyan en el medio donde se desenvuelven adaptándose a los cambios que se le presenten y tengan capacidad para adaptarse a los imprevistos que se le presenten.

En tal sentido, Pérez y Ramírez (2010) sugieren que el éxito de la gerencia estratégica se basa en establecer criterios idóneos para toma de decisiones organizacionales efectivas, suministrando el patrón frente al cual se pueden evaluar tales decisiones.

#### 2.2.5. Etapas para realizar el proceso de Gerencia Estratégica

Los pasos del proceso de Gerencia Estratégica se pueden describir como un enfoque objetivo y sistemático que es utilizado para la toma de decisiones en una institución. La Gerencia Estratégica en su accionar por organizar información cualitativa y cuantitativa busca permitir la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Pérez (2013), organiza el proceso de Gerencia Estratégica en tres (03) etapas, los cuales son: 1. La Formulación de Estrategias, 2. Ejecución de Estrategias. 3.

Evaluación de Estrategias. A continuación, se describen cada una de estas etapas:

La Formulación de Estrategias:

-La identificación estratégica actual de la empresa, que: incluye una breve historia de la empresa, su objeto social, la descripción de sus productos, visión, misión, principios, políticas, valores, objetivos, estrategias y el organigrama.

-El diagnóstico estratégico: interno, externo y de competitividad Las conclusiones estratégicas que reúnen los resultados de los dos puntos anteriores.

-El planteamiento de un direccionamiento estratégico a futuro, que integra la visión (largo plazo), misión (corto y mediano plazo), principios (largo plazo), políticas (corto y mediano plazo), valores (largo plazo), objetivos y estrategias a mediano plazo.

Conclusiones estratégicas: considera algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuales abandonará, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Direccionamiento Estratégico: Incluye la Visión y Misión a largo Plazo, políticas, valores y objetivos estratégicos institucionales.

La ejecución de Estrategias: es la etapa activa de la gerencia y administración estratégica o es cuando la planeación se convierte en gerencia estratégica. Implementar significa hacer que los trabajadores y las directivas pongan en práctica las estrategias formuladas. Esta etapa se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificios personales. El éxito de la aplicación de las estrategias radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas. La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a la realidad las estrategias.

Las actividades de implementación de las estrategias pueden llevarse a cabo a través de un plan de acción operativo a corto plazo que especifique y desagregue las estrategias, actividades, responsables y recurso requeridos para su desarrollo. La

ejecución de las estrategias implica desarrollar una cultura de compromiso, una estructura organizacional eficaz, elaborar sistemas de información y usarlos.

La Evaluación de estrategias: es la verificación de que lo planeado se está ejecutando. Es la observancia que los resultados esperados se dieron en la realidad. Se puede realizar en la ejecución de las estrategias o una vez se desarrollen algunas de sus actividades de acuerdo con el plan de acción definido. Las directivas deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; esta etapa es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

#### 2.2.5 Beneficios de este Proceso de Gerencia Estratégica

- Se adquiere mayor conciencia de las oportunidades y amenazas ambientales.
- Claridad de las debilidades y fortalezas de cada proceso o área de trabajo.

Habiendo claridad hacia a donde dirigirse se genera mejoramiento del compromiso de todo el personal.

- Más claridad con respecto a la asignación de recursos.
- Comprensión de las estrategias de los competidores.
- Mejor posicionamiento de la imagen en el sector.
- Mejora las capacidades de una empresa en cuanto a la prevención de problemas.

#### 2.2.6 Realización de la Matriz (FODA); Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas .

Para Serna (2003) la matriz FODA, es una herramienta que facilita el análisis estratégico, de una manera clara, sencilla y simplificada, para la consecuente formulación de estrategias viables y pertinentes. El análisis FODA, para Rodríguez (2005) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

De igual manera sostiene el mismo autor que es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Además, establece el hecho de que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de

carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. A continuación, se describe cada uno de estos factores:

- Fortalezas (Interno): Hacen referencia a los recursos con los que cuenta la organización o el territorio, sobre los cuales los actores locales tienen capacidad de control o gestión, y que pueden ser utilizados para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno externo y protegerse de las amenazas existentes en el mismo.

- Debilidades (Interno): Hacen referencia a las deficiencias de la organización (o del territorio), sobre las cuales los miembros de la organización (o los actores territoriales) tienen capacidad de control o gestión, y que mientras no se eliminen, coartan el aprovechamiento de las oportunidades y limitan la capacidad de acción de dichos actores frente a las amenazas.

- Oportunidades (Externo): Se refiere a los eventos que se producen en el entorno externo a la organización o el territorio, sobre los cuales los actores locales no tienen control, que pueden ser aprovechados a partir de las fortalezas con las que cuenta la organización o el territorio, y utilizados para el desarrollo integral de la misma.

- Amenazas (Externo): Hacen referencia a los eventos que tienen lugar en el entorno externo a la organización o el territorio, que no son controlados por los actores locales, y que de producirse impactarían negativamente en la misma.

En tal sentido, sostiene Rodríguez (ob. cit) que la matriz FODA. permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las instituciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

### 2.2.7 Clima organizacional

Para entrar en el campo del clima organizacional, hay que descubrir la acción que tiene el término en el ambiente de trabajo, para algunos autores como Chiavenato (ob. cit.), quien lo define:

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por

consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (p. 281).

En este sentido, el clima organizacional es considerado como un estado general, en el cual se desenvuelve un grupo de trabajo, propiciado por todos los aspectos generales de la organización, atendido por criterios de mejoramiento hacia las relaciones interpersonales, motivación, niveles de educación, satisfacción de necesidades individuales y grupales, que pueden ser modificados por la propia organización con la finalidad de lograr sus metas (visión y misión de la organización).

Todo ello conduce, a plantear lo que señala Brunet (2011):

El clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.”. (p. 17).

Por otro lado, señala Robbins (2004) que las características del clima organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros.

En otras palabras, estos investigadores quieren destacar que el clima organizacional abarca, no solamente las percepciones que los miembros de una organización pueden tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten con relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensas, apoyo y cordialidad que reinan en la organización para la cual trabajan.

#### 2.2.8 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger, (citados por Peralta, Ob. cit.), postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización,

tales como:

- Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.
- Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

De acuerdo con estos planteamientos, las acciones que debe realizar el trabajador en la institución determinan el comportamiento y las interacciones necesarias que la dirección de la organización considere útil considerando estas dimensiones en la ejecución de sus funciones para poder lograr un clima organizacional favorable.

El Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las cuales destaca Chiavenato (ob. cit):

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En este sentido, se puede señalar que un buen clima o un mal clima laboral, tendrá consecuencias para la institución de forma positiva o negativa, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas encontramos los logros, afiliaciones, poder, productividad, baja rotación, satisfacción laboral, adaptación e innovación, entre otras.

### 2.2.9 Tipos de Clima Organizacional

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, ob. cit) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Estos tres tipos de Variables influyen en la percepción del clima organizacional, por parte de los miembros de la organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

- Clima de tipo autoritario:
  - Sistema I. Autoritario explotador
  - Sistema II. Autoritarismo paternalista.

- Clima de tipo Participativo:

- Sistema III. Consultivo.

- Sistema IV. Participación en grupo.

- Sistema I. Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

- Sistema II. Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- Sistema III. Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

- El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

En este sentido, cabe señalar, que en las organizaciones actuales en las que

coexisten personas caracterizadas por las diferencias, es de suponer que esa heterogeneidad marque una predisposición particular a la tendencia de un determinado tipo de clima, que resultará favorable en la medida que se mezclen las diversas modalidades o tipos de clima organizacional, sin que prevalezca ninguno en particular, esto dependerá de las exigencias de cada caso, del comportamiento de los trabajadores, así como de la personalidad y del nivel de compromiso existente entre ellos y la organización.

Por tal motivo, el gerente de salud debe saber identificar cuando hacer uso de determinadas estrategias que le permitan aplicar las normas, al igual que el empleo del castigo o las recompensas y en qué momento flexibilizarlas, para propiciar un ambiente laboral estimulante, sano armónico donde prevalezca la comunicación y que tanto superiores como subalternos logren crear ese espacio en el que las responsabilidades sean asumidas por todo el grupo y no impuestas.

#### 2.2.10 Factores que influyen en el Clima Organizacional

##### -Estructura Organizacional

Para Newstrom (citado por Álvarez 2016) La estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles.

Por lo que, la estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional la que realiza la asignación de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a los miembros de la organización, así como de las áreas o departamentos que la integran. La estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades que la conforman. Las Organizaciones, consideran dos aspectos importantes de la estructura organizacional: el Diseño de Cargo y el Diseño Organizacional.

- Diseño de Cargo: Se refiere al proceso mediante el cual los gerentes especifican los contenidos, métodos y relaciones de los trabajos para satisfacer los requerimientos

de la organización.

- **Diseño Organizacional:** Se refiere a la estructura en su conjunto, es decir, si se desea cambiar la filosofía y la orientación de los equipos, esto generará una nueva estructura de deberes, autoridad y de relaciones interpersonales, la cual encauzará el comportamiento de los individuos y grupos hacia un desempeño de calidad mejorado, cabe señalar los siguientes atributos del diseño organizacional:

- **Responsabilidad** Si bien es cierto que las organizaciones tienen responsabilidad con sus integrantes, estos a su vez también la tienen con la organización. Es por ello que los empleados han de ir más allá de la mera descripción de sus trabajos y ser buenos ciudadanos organizacionales. Con este término se hace referencia al hecho de que el miembro de la organización debe de ser capaz de llevar a cabo actos positivos en su puesto de trabajo, ayudar a otros, participar voluntariamente en proyectos, cooperar con los demás, así como tener iniciativa al desarrollar sus tareas y aprovechar al máximo su talento para contribuir al logro de las metas en la organización.

La organización deberá de darles a los colaboradores la capacidad y libertad para que realicen sus actividades, para ser creativos e implementar nuevos métodos de trabajos, darles la facultad de tomar decisiones y hacerlos responsable del éxito o fracaso de cada una de ellas.

Con lo anterior se pretende lograr que los miembros de la organización tiendan a desarrollarse y que su compromiso con la organización sea una constante en sus tareas diarias.

- **Desarrollo Profesional.** Una de los principales compromisos de las personas responsables de las organizaciones es el desarrollo de los miembros de las mismas. Es importante que los directivos, gerentes o supervisores dediquen tiempo y esfuerzos en potenciar las habilidades y conocimientos de los integrantes de la organización que se verá reflejado en la realización de sus tareas.

Lo anterior se podrá lograr a través del entrenamiento, capacitación, evaluaciones de desempeño, herramientas que el responsable de la Dirección en conjunto con el área de Recursos Humanos puede aplicar a los colaboradores con el fin de lograr la

mayor productividad de los colaboradores que se verá reflejado en el desempeño de sus tareas, procurando que siempre sea ascendente.

Existen casos y evidencias científicas que revelan que:

- Lo que el supervisor espera de sus subordinados y la forma como los trata determinan en buena parte su desempeño y el progreso de su carrera.
- Una característica exclusiva de los superiores es su capacidad de crear expectativas elevadas de rendimiento que los subordinados cumplen.
- Los supervisores menos eficaces no desarrollan tales expectativas, y en consecuencia, la productividad de sus subordinados es baja.
- Con frecuencia ocurre que los subordinados hacen lo que creen que se espera que hagan.

De esta forma, un colaborador estará motivado y tendrá un sentimiento de responsabilidad hacia sus superiores en la organización cuando se le dé la oportunidad de asumir nuevos retos y responsabilidades que su trabajo le represente, así como la preocupación de la organización al brindarle las herramientas necesarias para enfrentarlos.

- **Recompensas** La motivación dice que existen ciertos elementos que los individuos hacen para satisfacer sus necesidades, y una de las principales es obtener el ingreso necesario para compensar aquellas que están denominadas como básicas. De esta forma los principales motivadores de los individuos en las organizaciones son las remuneraciones y recompensas.

Dado que la organización controla muchas de estas (aumentos de salarios, ascensos y asignaciones de trabajo preferidas, por citar algunas) se deben considerar como un factor importante que influye en el comportamiento de los Trabajadores. Casi todas las organizaciones creen que sus sistemas de recompensas están destinados a premiar los méritos, y entonces el problema ahora es definir que es un mérito. Algunos lo definen como “ser digno” para otros; el mérito está en ser excelente. Pero no hay una definición clara al respecto. La consideración de ser digno puede tomar en cuenta factores como la inteligencia, el esfuerzo o la antigüedad; y “excelencia” se refiere a la medición del desempeño.

La motivación será mayor cuando el desempeño y las recompensas se encuentren vinculados. El desempeño es apenas uno de los muchos criterios en que se basan las recompensas de las organizaciones. A la organización le interesa saber cuál es el sentimiento que tiene el trabajador respecto al reconocimiento y recompensa de su trabajo, si considera que es justo y determinar en su caso medidas nuevas para aplicarlas.

De acuerdo a Robbins (ob. cit), existen los siguientes factores para determinar las recompensas:

- Desempeño: Es la medida de los resultados. Recompensar a los trabajadores de la organización requiere estar de acuerdo con algún criterio para medir el desempeño.

- Esfuerzo: Las organizaciones no suelen premiar el esfuerzo de forma tan explícita, pero es desde luego una de las principales determinantes en la distribución de las recompensas. El ejemplo clásico es premiar los medios antes que los fines. El esfuerzo puede contar más que el desempeño si se piensa que hay que estimular a quienes perseveran.

- Antigüedad. La antigüedad, los derechos laborales y el ejercicio de un puesto, siguen siendo factores en una organización para decidir la distribución de la recompensa.

- Habilidades: Las ejerzan o no, quienes poseen mayores grados de habilidades o destrezas serán remunerados en correspondencia. Cuando los individuos ingresan a la organización, las habilidades son uno de los principales determinantes de la compensación que recibirán.

- Dificultad del puesto. Las labores difíciles de realizar o bien las que son indeseables por sus condiciones desagradables o porque causan tensión pueden requerir mayores remuneraciones para atraer a los trabajadores.

- Tiempo discrecional: Mientras mayor discrecionalidad exija un puesto, mayor es el impacto de los errores y la necesidad de un buen juicio.

- Conforme el tiempo discrecional aumenta, se requiere mayor capacidad de juicio y hay que incrementar las recompensas en consecuencia.

- Clases de recompensas Las recompensas pueden ser extrínsecas e intrínsecas, las primeras se refieren al valor que se le da al trabajo de un individuo o grupo de manera positiva que se traduce en recompensas tangibles, mientras las segundas son el resultado de trabajos valorados de manera positiva que un individuo recibe directamente en forma intangible, prácticamente en reconocimientos a su trabajo, mayor responsabilidad en sus puestos o tareas.

#### - La Motivación

Durante el estudio de las definiciones de Clima Organizacional se identificó a la Motivación como uno de los factores que influyen en el mismo. De tal manera, que entre Motivación y el Clima Organizacional existe una relación significativa, esto debido a que “la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional en específico”, Chaparro Capítulo, (Citado por Álvarez, ob. cit). El concepto de motivación –nivel individual- conduce al de clima organizacional – nivel de la organización-.

Uno de los desafíos más grandes en toda organización es motivar a su personal, hacerlos sentir decididos, confiados y comprometidos a lograr los objetivos planteados por los líderes de su organización, y también infundirles la suficiente energía y estímulo para que logren el éxito por medio de su labor del día a día. En este orden de ideas, Herrera, Ramírez, Roa y Herrera ((Citado por Álvarez, ob. cit.)) indican que la motivación;

Es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: “podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar (p. 41).

#### -Teorías de la Motivación

Para Chiavenato (ob. cit.), las teorías de la motivación se clasifican en tres

grupos:

- Teorías de Contenido Se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, las necesidades específicas que motivan a las personas.

- Pirámide de Necesidades (Abraham Maslow, 1943). Esta teoría se basa en la pirámide de necesidades Abraham Maslow. Su teoría parte de la premisa de que todas las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse. Maslow identificó las siguientes necesidades que se jerarquizan o clasifican de la siguiente manera:

- Fisiológicas: Son las necesidades corporales de todo individuo como son de alimentación, habitación, protección, abrigo, etc. Seguridad: Significan para el individuo estar libre de peligros (reales o imaginarios) y protegido de las amenazas del mundo externo.

- Sociales: Se refieren a su entorno social, amistad, participación pertenencia a grupo, amor, afecto.

- Estima: Relacionadas a como se percibe y se evalúa, como la autoestima el amor propio y la confianza en sí mismo.

- Autorrealización: Es la Autorrealización del individuo mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.

- Teoría ERC (Clayton Alderfer, 1972).

Basada en la pirámide de Maslow, Alderfer a través de una investigación empírica, resumió la escala de necesidades en de Existencia, Relaciones y de Crecimiento, de ahí el nombre de esta teoría ERC.

- Necesidades de Existencia: Se refieren al bienestar físico, preservación y supervivencia.

- Necesidades de Relaciones: Se basa en el deseo de interacción con otras personas, en las relaciones sociales.

- Necesidades de Crecimiento: Se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal.

- Teorías de los dos Factores (Frederick Herzberg, 1959)

Esta teoría explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la

satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Para Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo, depende de dos factores íntimamente relacionados:

- Factores Higiénicos: Son las condiciones de trabajo que rodean a las personas, condiciones físicas, salarios, políticas, estilos de liderazgo, clima laboral, relaciones con la dirección, relaciones dirección/empleo.

- Factores Motivacionales: Se refieren al perfil del puesto y las actividades relacionadas con él, los cuáles producen una satisfacción duradera y aumenta la productividad a través de la excelencia. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad Total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño.
- Teoría de las necesidades adquiridas (McClelland, 1961).

Esta teoría describe cuáles son las necesidades que mueven a las personas respecto al sentimiento de superación personal. Estas necesidades básicas son:

- La Necesidad de Motivación o Logro. Es la tendencia que tienen las personas a vencer obstáculos, realizar nuevos retos y superar las tareas difíciles en el menor tiempo posible.

- Necesidad de Afiliación. Se refiere a la necesidad del individuo de afecto o interacción con los demás.

- Necesidad de Poder. La necesidad de una persona de ejercer influencia sobre otras.

Cabe resaltar que la teoría de las necesidades de Abraham Maslow dice que el ser humano le motiva cubrir sus necesidades básicas. En similar posición se encuentra Alderfer con las necesidades de Existencia, al igual que Maslow, indica que las necesidades primarias del ser humano deben de ser cubiertas inicialmente para que despierten posteriormente otro tipo de necesidades.

En una posición intermedia se encuentra Herzberg con los factores de higiene, si

bien es cierto que habla de cubrir necesidades básicas como son los salarios y condiciones físicas, también menciona las condiciones de trabajo que todo individuo desea, Herzberg ya no solo señala al individuo en general sino de las necesidades que toda persona busca en el campo laboral. McClelland al indica que existen las necesidades de Afiliación y que Maslow las clasifica en Sociales y de Estima y Alderfer en Relaciones y finalmente el factor de autorrealización, crecimiento o logro en el ámbito en que toda persona se desenvuelva profesionalmente, en donde todos los autores coinciden.

La ventaja de la teoría de Maslow en comparación con la de Alderfer, Herzberg y McClelland es que toma al ser humano en todos sus ámbitos y define bien su escala de necesidades, sin embargo al estar hablando del ámbito organizacional las teorías de Herzberg y McClelland son las que no dan mayor referencia para determinar que mueve a una persona en un organización, toda vez que es claro que sus necesidades básicas están cubiertas al tener un trabajo por el cuál recibe una retribución para satisfacerlas.

-Teorías del proceso.

Este tipo de teorías, describen y analizan la serie de pasos que activa, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.

-Teoría de la Equidad (Joey Stacey Adams, 1963).

Esta Teoría sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de tratados equitativa y justamente. Si los colaboradores se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Pero si sienten lo contrario estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia para neutralizar lo que ellos consideran una falta de equidad. Es un proceso de comparación social mediante el cual el trabajador evalúa la proporción que existen entre sus esfuerzos, y las recompensas que recibe a cambio, en comparación de lo que hacen y reciben sus compañeros de trabajo.

-Teoría de la Fijación de Metas y Objetivos (Edwin Locke, 1968).

Esta teoría refiere que la fuente de motivación, es el trabajo orientado al logro de objetivos. Locke define a un objetivo como “lo que un individuo trata de lograr; es el

objeto o fin de una acción” Indica que las metas específicas motivan más que las de índole general, de la misma forma aquellas que impliquen un grado de complejidad más alto motivarán más que las que son fáciles de lograr, sin embargo, aquellas que son inalcanzables, cuya obtención parece imposible, no favorecen la motivación, al contrario, la disminuye y lleva al individuo a un sentimiento de frustración.

.Teoría de las Expectativas (Víctor Vroom, 1964).

Esta teoría sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Vroom afirma que la gente se siente motivada a realizar acciones a favor del cumplimiento de una meta, si está convencida de su valor, y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla. En otras palabras, la motivación de las personas a alcanzar la meta está determinado por el valor que le den al resultado de su esfuerzo (positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que su esfuerzo contribuirá al logro de la meta.

- Teoría del Desempeño y Satisfacción (Lyman Porter y Edward Lawlee). Basados en la Teoría de la Expectativa, este modelo sostiene dos ideas:

- El esfuerzo o motivación para el trabajo es el resultado de lo atractiva que es la recompensa y de la forma en que la persona perciba la relación que existe entre esta última y su esfuerzo.

- Desempeño y Recompensa: los colaboradores esperan que quienes realicen mejor su trabajo, sean los que reciban mejor recompensa Las recompensas a las que puede hacerse acreedor el colaborador pueden ser de dos formas:

- Intrínsecas, que son las relacionadas a la sensación de logro y autorrealización de la persona y Extrínsecas que son las condiciones de trabajo o la categoría o cargo que tiene en la organización.

En este orden de ideas, existen muchas similitudes entre estas teorías, por lo que la teoría de la equidad de Adams tiene como idea principal un trato equitativo, colocándolo de esta forma dentro del rubro social, el trabajador busca un trato justo de su supervisor y compañeros de trabajo, buscando sentirse estimado por los mismos.

Al lograr lo anterior, el trabajador se sentirá motivado para cumplir con sus tareas y lograr los objetivos establecidos. En tanto Locke más que orientar su teoría a los afectos, la rige hacia la satisfacción del trabajador para alcanzar sus metas y el grado de dificultad que representan, mientras mayor sea, la satisfacción del individuo se incrementará.

Semejante criterio es lo que Vroom expone con su teoría de las expectativas, y por consiguiente Porter y Lawlee con su Teoría del Desempeño, en donde el primero expone que la persona valora su esfuerzo con la convicción de que sus acciones lo llevarán a la consecución de una meta y los segundos adicional a ello la recompensa que recibirá por el logro de la misma.

Sin embargo, hay algo que las teorías anteriores deberían considerar, efectivamente todas causaran un grado de satisfacción en el individuo al lograr sus objetivos, de hecho eso es lo óptimo, que todas las metas planteadas se alcancen, sin embargo existe el riesgo de no hacerlo lo que producirá un grado de insatisfacción en el individuo al no lograr su objetivo tal como lo había visualizado.

#### -Teorías de Refuerzo

Fundamentadas en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido. La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias, si la consecuencia es favorable reforzará el comportamiento, de esta forma lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Las premisas básicas de esa teoría están basadas en la ley del efecto de Thorndike: el comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, por el contrario, si su resultado es desagradable ya no se repite. Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

- El refuerzo positivo: Sirve para incrementar la frecuencia del comportamiento deseable al relacionarlo con efectos agradables (por ej. Premio a un trabajador, reconocimiento o aprobación de una actitud).

- El refuerzo negativo: Sirva para aumentar la frecuencia de un comportamiento

deseable, ya que se procura evitar un sentimiento desagradable producido por un comportamiento indeseable (ej. exigir al trabajador de que no cometa una falta).

- Sanción: Sirve para disminuir o eliminar un comportamiento no deseable, a través de la aplicación de una consecuencia desagradable que dependerá de que un hecho ocurra (ejemplo, si un trabajador llega tarde, pierde un bono de puntualidad).

- Extinción: Sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa (ej. Un trabajador comete una falta y lo aplauden sus colegas, y el gerente les aconseja que dejen de alentar esta conducta.

#### Liderazgo y el Clima organizacional

De acuerdo a Daft, (2006): “El liderazgo es la manera en que los líderes de la organización ejercen influencia sobre sus seguidores” (p. 7).

Por otro lado, Pedraja y Rodríguez (2004), señalan que: “El liderazgo tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y resultados organizacionales, es decir afecta el trabajo grupal, el clima organizacional y los resultados” (p. 15). Es por ello, que aunque existe una variedad de estilos de liderazgo, es importante considerar que no existe un estilo ideal, pues el tipo de liderazgo que se ejerce dependerá del contexto y características de las tareas, profesión y de la situación que se presente.

A continuación, se menciona una lista emitida sobre los diez estilos de Liderazgo más frecuentes en las organizaciones según Daft (ob. cit.):

- Liderazgo Autocrático. Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático, tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

- Liderazgo Burocrático. Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen

serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

- Liderazgo Carismático. Es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos, que en sus equipos y esto genera problemas, un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

-Liderazgo Participativo o Democrático. A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino, así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse, cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante, que la velocidad o la productividad.

- Liderazgo Laissez-Faire. Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo, cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

- Liderazgo Orientado a las Personas o Liderazgo Orientado a las Relaciones. Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

- Liderazgo Natural. Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización, lidera

simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo, es una forma democrática porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo, en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales, pueden perder peso por otros líderes, que utilizan otros estilos de liderazgo.

- Liderazgo Orientado a la Tarea. Los líderes orientados altamente a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes pueden ser muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

- Liderazgo Transaccional. Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo, acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

- Liderazgo Transformacional. Los líderes transformacionales, son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez, estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Analizando los anteriores estilos de liderazgo, es importante resaltar que en el desarrollo del ejercicio organizacional, se necesita hacer una adecuada combinación

de estilos, donde si se lograra definir uno, consolidando los anteriormente mencionados, el cual sincronice de manera efectiva la influencia del liderazgo, como factor determinante en el resultado de propiciar o no un clima organizacional positivo, se determinaría con un enfoque primordialmente orientado hacia el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional.

Donde el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad.

En el modelo de liderazgo transaccional, el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.

Estos estilos explicados anteriormente, hacen énfasis en las personas, donde las relaciones interpersonales son un generador de alto impacto, tácitamente también se menciona un estilo participativo, donde las personas son tenidas en cuenta, no solo bajo el concepto de toma de decisiones, sino que también se interesa por el desarrollo de las personas, lo que implica revisar el grado de satisfacción de éstas por el trabajo, acción que exige validar con frecuencia el desempeño, desde una dimensión en que las motivaciones latentes y activas en los miembros del grupo, sean correspondidas

en forma efectiva.

Cabe resaltar, que una adecuada implementación de estilo de liderazgo, es un factor determinante en la promoción de un ambiente facilitador de resultados positivos, lo que se traduce en lograr mantener un clima laboral positivo, que permite elevar el sentido de pertenencia y compromiso en las personas. Es contundente, que el líder, logre un equilibrio, entre el saber orientar las personas hacia el resultado, pero manteniendo un entorno laboral agradable y estimulante, factores que son decisivos en el resultado de la productividad y éxito empresarial.

En efecto, la esencia del liderazgo es el lograr “inspirar”, es el deseo de las personas por seguir a alguien, lo que hace un líder de un individuo. Además, las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades, a quienes paralelo en la búsqueda del logro se sus resultados organizacionales, también se preocupan por el desarrollo individual de sus grupos a cargo, donde no solo las personas son vistas desde el punto de vista de producción y son consideradas como un número o un simple indicador de resultado, sino resaltan que son personas y que deben ser tratadas como tal desde un punto de vista humano, considerando diversos factores que propicien espacios de integración, capaces de promover un ambiente laboral amigable, orientado hacia el beneficio de todos los participantes, no solo de quien dirige.

En consecuencia, el liderazgo y el clima laboral están íntimamente interconectados, ya que, desde el ejercicio de ser líder, éste exige comprender lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en determinada forma, los líderes pueden no sólo responder a estos motivadores, sino también pueden acentuarlos o disminuirlos a través de sus estilos de liderazgo aplicados en su diaria labor.

#### -La Comunicación

La comunicación es un proceso de gran valor para las organizaciones y el clima organizacional, pero existen factores que no permiten que se concluya este proceso comunicativo, afectando la productividad de las instituciones, este fenómeno se da en la interacción entre los gerentes y los subordinados por tal motivo es esencial para gestionar un ambiente favorable que garantice el logro de los objetivos y metas

institucionales. En este sentido, señala Bertoglio (2005), “La comunicación es un acto de persuasión, por lo tanto, tiene una dirección. No existe comunicación que no pretenda insinuar una acción, un pensamiento o en general una conducta”. (p. 82).

Asimismo, Hovland, Janis y Kelly (citados por Bertoglio), hablan de la comunicación persuasiva, suponen que las opiniones, como otros hábitos, tienden a persistir, a menos que el individuo sufra algunas experiencias de aprendizaje, es decir, a menos que reciba informaciones que lo lleven a modificar actitudes. En el presente trabajo de investigación se considerará según Bertoglio (ob. cit), comunicación efectiva a “aquella experiencia de aprendizaje que induzca efectivamente al individuo a la aceptación de una nueva opinión, o a la adopción de una nueva actitud o que le permita modificar la intensidad de opiniones o actitudes previamente sostenidas” (p. 82).

En este orden de ideas, Ivancevich, Lorenzi y Otros (ob. cit.), consideran que la comunicación puede describirse como un proceso mediante el cual se codifica y se transmite un mensaje a través de algún medio a un receptor que decodifica el mensaje y transmite después algún tipo de respuesta al emisor. El proceso de comunicación implica compartir un significado común.

En este sentido, la comunicación se inicia con un emisor o fuente de la comunicación, que es una persona un grupo o una organización que tiene un mensaje que compartir con otra persona o grupo de personas. Es la unidad donde se origina el mensaje o donde se inicia el proceso de comunicación. La fuente o emisor es la que comunica para influir o para afectar intencionadamente en la conducta de la persona a quien va dirigido el mensaje y su propósito es obtener una respuesta positiva.

Es así, que la comunicación permite compartir mensajes e ideas entre los trabajadores, tal como lo expresa Fonseca (2005) “la comunicación es una forma racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido y significación de acuerdo con experiencias previas comunes” (p.57).

Bajo estas premisas, comunicar es el acto de emitir y recibir mensajes y para que el mismo fluya dentro de la organización deben existir los elementos que influyen en

el proceso de comunicación, es decir; la presencia de un emisor que representa al sujeto que presenta una información, una intención, una idea a otro sujeto llamado receptor, sumando a ello la codificación, que está representado por el lenguaje por el cual se puede expresar la información, las intenciones, las ideas.

Lo que implica según Robbins (ob. cit) que para lograr una comunicación efectiva debe contener un mensaje, que no es más que la información que el emisor pretende comunicar al receptor a través de un medio o canal que puede ser: la computadora, el teléfono, el aire u otro que se considere pertinente, dependiendo de las características de la organización, de su elección dependerá el cumplimiento del objetivo por parte del receptor quién traducirá y generará la retroalimentación necesaria.

Por tal motivo, el propósito de la comunicación es que ésta sea efectiva dando respuestas por parte del receptor de la tal manera que coincidan con la intención del emisor en la mayoría de los sentidos. Por este motivo los gerentes y sus trabajadores deben lograr el entendimiento a través de la comunicación, ya que, de la efectividad de la misma, el gerente dará a conocer las órdenes recibiendo a su vez retroalimentación lo que le indicará que fue comprendido. Por lo que la comunicación es el medio que permite a los miembros en las organizaciones lograr entenderse y dilucidar diferencias.

#### -La Comunicación en las Organizaciones

Para que una organización alcance el éxito, ha de establecerse una comunicación eficaz entre los individuos y los grupos. A continuación, se analizarán los canales formales e informales de comunicación en la organización, así como el impacto que estos canales producen en la comunicación interna. Incumbe al gerente la tarea de asegurar la existencia y buen funcionamiento de canales eficientes y eficaces que faciliten la comunicación. Los gerentes deben entender estas formas, así como las barreras en la comunicación y los procedimientos para superarlas.

Los canales formales de comunicación son las sendas oficiales prescritas por la dirección de la organización. Estos canales formales siguen, por lo general, la cadena de mando de la organización. Bertoglio (ob. cit.), expresa que “Este sistema de comunicación se encuentra compuesto por las líneas de comunicación, de autoridad y

control reconocidas formalmente. Estos canales están representados frecuentemente mediante la carta oficial de la organización o estructura organizacional” (p. 195). La dirección de la comunicación puede ser según Robbins (ob. cit.): descendente, ascendente y horizontal.

- Comunicación Descendente: La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Por ejemplo, gerentes y coordinadores de departamentos se comunican para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño estamos en presencia de este tipo de comunicación. Otro ejemplo sería cuando la gerencia envía correos o e-mails a los empleados para notificarles las nuevas normas de permisos por enfermedad.

- Comunicación Ascendente: es la que se dirige a un nivel superior dentro de la organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los gerentes al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los gerentes también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas dentro de la organización.

Algunos ejemplos de este tipo de comunicación son los informes de desempeño de los trabajadores, el buzón de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados, procedimientos y quejas, entre otras.

- Comunicación Horizontal: Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre los miembros de grupo al mismo nivel, o entre personal del mismo rango se refiere a la comunicación horizontal. Las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero la más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para ser expedita las actividades.

Por lo tanto, desde el punto de vista de la gerencia, las comunicaciones horizontales de la organización pueden ser buenas o malas, puede impedir la transmisión eficiente y exacta de la información, las comunicaciones laterales pueden

ser benéficas. En estos casos, ocurren con el conocimiento y respaldo de los superiores. Pero también pueden producir conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales, cuando los trabajadores pasan por encima de sus superiores para conseguir algo o se han tomado decisiones sin su conocimiento

Es evidente, que la comunicación no será eficaz si no es exacta. La comunicación de cualquier tipo suele ser víctima de distorsiones de diversa índole para lo cual, los gerentes deben diseñar métodos o estrategias para que sea efectiva y así cumplir con los objetivos y metas propuestas. Por otro lado, los trabajadores pueden resistirse a informar sobre problemas si creen que los gerentes les echaran la culpa. Por lo que los mismos deberían crear un ambiente en el que los empleados no tengan reparo en comunicar las buenas o malas noticias. Los trabajadores con autoridad delegada probablemente comunicarán información más exacta que los trabajadores menos habilitados o temerosos. Los gerentes pueden demostrar que valoran positivamente la cualquier forma de comunicación dando para ello una respuesta de manera adecuada y con gran rapidez.

#### -Cultura Organizacional y el Clima Laboral en las organizaciones

La cultura organizacional es un conjunto de valores y normas que comparten todas aquellas personas que trabajan en una empresa u organización a fin de fomentar la integración del personal y procurar un buen clima organizacional. La cultura organizacional es lo que diferencia una organización de otra, incluso puede generar sentido de pertenencia entre sus integrantes al compartir un conjunto de sentimientos, objetivos laborales y profesionales dentro de la empresa donde se trabaja.

Según Robbins (ob. cit.), la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Por otro lado, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son

firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

En referencia a lo anterior, los fundadores de una cultura deben de transmitirla con el tiempo a sus miembros que forman parte de las instituciones y realizar actividades que conserven la cultura organizacional como, por ejemplo: otorgar premios, incentivos económicos, materiales, seminarios o diferentes cursos de preparación esto es con el fin de fortalecer los valores, creencias, hábitos y filosofía que conforma la organización desde sus fundadores.

La cultura organizacional y su clima laboral, determina la forma como funciona una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una buena organización formada de valores y normas permite a cada uno de los individuos identificarse con ellos y, poseer conductas positivas dentro de la misma obteniendo mayor productividad por parte de los mismos, así como fuera de la empresa demostrando al público una buena imagen del lugar donde laboran y lo satisfecho que se siente en ella.

Tomando en consideración estas premisas, se puede decir que la cultura organizacional, representan aquellas normas formales e informales que le confieren a la organización identidad propia, que dicta las pautas en las cuales se desarrollan las actividades y el comportamiento de los individuos que en ella hacen vida, es por ello que la gerencia debe esforzarse en crear una cultura que vaya a favor de los objetivos organizacionales, en la que se logre entremezclar las percepciones y las normas institucionales creando un clima organizacional flexible y adaptable a las características propias de cada centro, donde cada individuo aporte valores positivos dignos de ser consolidados por la gerencia y asumidos e imitados por sus Trabajadores.

- Estrés laboral

Cuando existe una situación de estrés en las instituciones puede hablarse de la responsabilidad de los directivos y de la propia organización en la medida en la que ésta lo causa o lo facilita, o en la medida que no lo detecta a tiempo o no lo remedia. Pero hay una responsabilidad ineludible también que reside en el propio Trabajador que es quien debe salir de esa situación, buscar asesoramiento, tomar decisiones y emprender cambios importantes en algunas facetas de su vida, siendo a veces necesario incorporarse a un proceso terapéutico, no siempre fácil ni cómodo y a menudo prolongado.

En este sentido señala, Cano (2002) que: el estrés laboral es “el factor que desencadena o libera efectos tanto físicos (consecuencias físicas) como psicológicos (consecuencias psicosociales) en los individuos. Además, produce cambios en: la percepción, las respuestas emocionales y afectivas, la apreciación primaria y secundaria, las respuestas de afrontamiento” (p. 15).

Según Dolan, García & Piñol, M. (2005):

El estrés laboral surge de un desajuste entre las capacidades del individuo y las exigencias de su trabajo, que puede ser crónico, cuando la persona no puede recuperarse completamente durante el período laboral, o agudo, tratándose entonces de situaciones de corta duración. Sin embargo, en ocasiones es difícil diferenciarlos, ya que sus efectos (psicofisiológicos y/o sociales) pueden ser igualmente duraderos (p. 27).

Po tal motivo, el estrés laboral requiere un esfuerzo y una perseverancia personal e intransferible. El estrés en el trabajo aparece cuando las exigencias del entorno laboral superan la capacidad de las personas para hacerles frente o mantenerlas bajo control.

-Causas y Factores Desencadenantes del estrés.

Para Doval, Moleiro y Rodríguez, (2004) existen los siguientes factores desencadenantes: Día a día encontramos ciertas personas que dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo, viven agobiados y angustiados por buscar la perfección en el área laboral, descuidando aspectos importantes de la vida como la familia y los amigos.

Son estas situaciones las que muchas veces llevan a los individuos a ser adictos de su empleo y estas mismas son las que generalmente ocasionan estrés laboral. Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado. El estrés laboral aparece cuando por la intensidad de las demandas laborales o por problemas de índole organizacional, el trabajador comienza a experimentar vivencias negativas asociadas al contexto laboral.

El autor citado anteriormente indica tres causas o factores que influyen en el Estrés Laboral, estas son:

1. Recursos personales: refiere a las características del trabajador tales como habilidades, aspiraciones, necesidades, valores, creencias de eficacia personal (autoeficacia), capacidad de control del medio (locus de control), entre otros aspectos.
2. Recursos laborales: son las características del trabajo que reducen las demandas y sus costos asociados; y / o estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y la consecución de metas
3. Demandas laborales: entendidas como las características del trabajo que requieren un esfuerzo físico y/o psicológico (mental y emocional) y por tanto tiene costes físicos y/o psicológicos.

El balance o desbalance de estos factores incidirá en el tipo y grado de estrés que una persona viva dentro de la organización.

- Causas del estrés laboral

Según Herrera y Villa, M. (2005), una mala organización del trabajo, es decir, el modo en que se definen los puestos y los sistemas del trabajo, y la manera en que gestionan, puede provocar estrés laboral. El exceso de exigencias y presiones o la dificultad para controlarlas pueden tener su origen de una definición inadecuada del trabajo, una mala gestión o la existencia de condiciones laborales insatisfactorias.

Del mismo modo, estas circunstancias pueden hacer que el trabajador no reciba suficiente apoyo de lo demás, o no tenga suficiente control sobre su actividad y las

presiones que conlleva. La mayor parte de las causas del estrés laboral están relacionadas con la forma en que se define el trabajo y el modo en que se gestionan las entidades. Tales factores pueden ser perjudiciales, por lo que se denominan “peligros relacionados con el estrés”. Por lo general, en la literatura sobre el estrés se acepta la exigencia de nueve categorías de peligros relacionados con el estrés, enumerados en el cuadro. No debemos olvidar, no obstante, que algunos de esos peligros pueden no ser universales o no considerarse perjudiciales en determinadas culturas.

- Peligros relacionados con el estrés.

Características del trabajo:

Características del puesto ·

- Tareas monótonas, aburridas y tribales. ·
- Falta de variedad. · Tareas desagradables. ·
- Tareas que producen aversión.

Volumen y ritmo del trabajo:

- Exceso o escasas de trabajo.
- Trabajos con plazos muy estrictos.
- Horarios de trabajo.
- Horarios de trabajo estricto e inflexible.
- Jornadas de trabajo muy largas o fuera del horario normal.
- Horarios de trabajo imprevisibles.
- Sistemas de turnos mal concebidos.

Participación y control:

- Falta de participación en la toma de decisiones.
- Falta de control (por ejemplo, sobre los métodos de trabajo, el ritmo de trabajo, el horario laboral y el entorno laboral).

Contexto laboral:

Perspectivas profesionales, estatus y salario.

- Inseguridad laboral.
- Falta de perspectivas de promoción profesional.

- Promoción excesiva o insuficiente.
- Actividad poco valorada socialmente.
- Remuneración por trabajo o destajo.
- Sistema de evaluación del rendimiento injusto o poco claro.
- Exceso o carencia de capacidades para el puesto.

#### Papel en la entidad

- Papel indefinido.
- Funciones contrapuestas dentro del mismo puesto.
- Tener a cargo a otras personas.
- Atender constantemente a otras personas y ocuparse de sus problemas.

#### Relaciones interpersonales

- Supervisión inadecuada, desconsiderada o que no proporciona apoyo.
- Malas relaciones con los compañeros.
- Intimidación, acoso y violencia.
- Trabajo aislado o en solitario.
- Ausencia de procedimientos establecidos para tratar de resolver

problemas y quejas.

#### Cultura institucional

- Mala comunicación.
- Liderazgo inadecuado.
- Falta de claridad en los objetivos y en la estructura de la entidad.
- Relación entre la vida familiar y la vida laboral.
- Cultura institucional.
- Mala comunicación.
- Liderazgo inadecuado.
- Falta de claridad en los objetivos y en la estructura de la entidad.
- Relación entre la vida familiar y la vida laboral.

Para Cano, (ob. cit.), los síntomas de ansiedad más frecuentes son:

- A nivel cognitivo-subjetivo: Preocupación, temor, inseguridad, dificultad para decidir, miedo, pensamientos negativos sobre uno mismo, pensamientos negativos

sobre nuestra actuación ante los otros, temor a que se den cuenta de nuestras dificultades, temor a la pérdida del control, dificultades para pensar, estudiar, o concentrarse, etc.

- A nivel fisiológico: Sudoración, tensión muscular, palpitaciones, taquicardia, temblor, molestias en el estómago, otras molestias gástricas, dificultades respiratorias, sequedad de boca, dificultades para tragar, dolores de cabeza, mareo, náuseas, tiritar, etc.

- A nivel motor u observable: Evitación de situaciones temidas, fumar, comer o beber en exceso, intranquilidad motora (movimientos repetitivos, rascarse, tocarse, etc.), ir de un lado para otro sin una finalidad concreta, tartamudear, llorar, quedarse paralizado, entre otros.

El estrés, además de producir ansiedad, puede producir enfado o ira, irritabilidad, tristeza-depresión, y otras reacciones emocionales, que también podemos reconocer. Pero además de estas reacciones emocionales podemos identificar claramente otros síntomas producidos por el estrés, como son el agotamiento físico, la falta de rendimiento, etc. Finalmente, si el estrés es muy intenso y se prolonga en el tiempo, puede llegar a producir enfermedades físicas y desórdenes mentales; en definitiva, problemas de salud.

Los costos del estrés laboral pueden ser muy altos tanto desde su valor personal como empresarial u organizacional. Se puntualizan aquí algunos de los aspectos mencionados en apartados anteriores, sin agotar las posibilidades de manifestaciones:

En el ámbito personal:

- Salud física: trastornos gastrointestinales, cardiovasculares, respiratorios, endocrinos, dermatológicos, musculares, aumento del ritmo cardíaco y presión sanguínea, sudoración, sequedad de la boca, escalofrío, dilatación de pupilas, tensión muscular, insomnio o hipersomnia, alergias, úlceras, entre otros.

- Salud Mental (emocional/cognitivo): frustración, ansiedad/angustia, depresión, enojo/irritabilidad, baja autoestima, culpa, incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad, bloqueo mental.

- Aspectos Conductuales: irritabilidad y mal humor, adicciones, agresividad,

apatía.

- Dimensión Social: distanciamiento y/o dificultades en las relaciones de pareja, familia, amigos y compañeros de trabajo.

En el ámbito organizativo: disminución de producción, ya sea en cantidad, calidad o ambas; falta de cooperación entre compañeros, aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo; necesidad de una mayor supervisión del personal; aumento de quejas y de conflictos, incremento de costos en salud (incapacidades, médico de empresa y otros), aumento de ausentismo, accidentes e incidentes.

Propicia más conflictos interpersonales, mayor índice de errores, bajo rendimiento ocupacional, distanciamiento afectivo con clientes, aumento en los gastos en materia de salud y rotación de personal, entre otros aspectos Dolan (ob. cit.). Se incrementan el acoso moral y la violencia en el trabajo (acoso psicológico); también es frecuente que se presenten casos de Síndrome del Burnout (Quemado o agotamiento emocional producido por agotamiento laboral y actitudes negativas hacia el desempeño laboral), lo cual remite también a diferentes grados de fatiga fisiológica y patológica que pueden ocasionar envejecimiento prematuro, con reducción de esperanza de vida, accidentes de trabajo y muerte<sup>4</sup>, además de enfermedades profesionales y adicciones (alcohol, tabaco, trabajo, sexo, comida, gasto, internet, juego, entre otros).

En este sentido, señala Campos (2006), que el estrés en el trabajo se constituye en una de las máximas prioridades en el ámbito laboral pues se espera para el futuro un incremento progresivo del mismo por las condiciones actuales del mercado y los retos que impone el mundo de los negocios del nuevo siglo, constituyéndose en un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo en tanto que los efectos del estrés lesionan la productividad y competitividad de las empresas, al afectar la salud física y mental de los trabajadores, lo cual les ocasiona costos económicos y humanos muy altos a las organizaciones.

### **2.3 Bases Legales**

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, en primer lugar, por el siguiente basamento legal:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Ley Organiza del Trabajo, trabajadores y trabajadoras (2012)

Artículo 185: El trabajador deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

El presente artículo explica que un trabajador debe tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para así propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos planteados.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (1986)

Artículo 1.- El objeto de la presente ley es garantizar a los trabajadores, permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Tabla 1

## 2.4. Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Modelo Estratégico Gerencial (Variable Independiente)	Sainz De Vicuña (2012), “Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir con su misión y alcanzar su propia visión (Imagen Futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible (p. 3).	Gerencia Estratégica	Modelo Estratégico	1
			Misión institucional	2
			Visión institucional	3
			Objetivos institucionales	4
			Estrategias Gerenciales	5
			Valoración Laboral	6
			Calidad de los servicios	7
			Ambiente de trabajo	8
			Formación Profesional	9
			Atención al cliente.	10
CLIMA Organizacional (Variable Dependiente)	Mondy, (2010), “Clima organizacional es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima organizacional influye en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de las instituciones” (p. 5).	Elementos Característicos del Clima Organizacional	Comunicación	11
			Liderazgo	12
			Valores organizacionales	13
			Recompensas	14
			Relaciones laborales	15
			Estructura y Organización	16
			Desarrollo tecnológico	17
			Estrés laboral	18
			Conflicto	19
			Motivación	20

Fuente: Santamaría (2018).

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y Diseño de la investigación

Desde esta perspectiva la tipología la investigación se ajusta a la investigación de campo bajo el nivel descriptivo y diseño no experimental, al respecto Arias F. (2001) define la Investigación de Campo como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.28).

Esta definición coincide con la expresada en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2008), el cual expresa que la Investigación de Campo es:

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o presidir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.5).

En relación a la investigación de carácter descriptiva, Tamayo (2007), afirma que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos o componentes del fenómeno a investigar” (p. 17).

En cuanto a la investigación no experimental, estos autores la definen así: “La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador” (p. 199).

Así mismo, la investigación fue documental por cuanto ha sido necesaria la revisión bibliográfica de los modelos estratégicos gerenciales y a las diferentes técnicas y procedimientos utilizados por el personal administrativo con el propósito de aportar nuevos conocimientos, en la elaboración del modelo a implementar.

De igual manera la presente investigación se desarrollará bajo la modalidad del

paradigma cuantitativo y proyecto factible, para luego desarrollar un modelo estratégico gerencial. En este sentido, señala Rodríguez (2010), que este paradigma cuantitativo se mantiene en una perspectiva analítica que, enseña la realidad a través de la estadística; de esta manera, se pretende analizar e interpretar la información suministrada por el personal que labora en el centro médico.

En cuanto al modelo estratégico gerencial, se desarrollará mediante la elaboración de un proyecto factible, que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Ob.cit.), “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.16). De igual manera, esta apoyado en la investigación aplicación que según, Álvarez (2004) “Consiste en la detección de una situación que demanda mejora, la planificación, ejecución y evaluación de todo proceso” (p. 43). Luego se realizará un análisis estadístico para establecer las discrepancias o similitudes con la teoría existente.

### 3.2 Población y Muestra

#### Población

Para la determinación de la población es conveniente indicar lo planteado por Méndez (2001), donde señala que la “población la constituye un grupo de personas que tiene la información necesaria que aporte a la investigación datos importantes”. (p. 148). En este sentido, la población está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2  
Distribución de la Población

Denominación	Número de trabajadores
Médicos	17
Enfermeras	15
Personal Administrativo	08
Personal Obrero	05
Total población	45

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Centro médico (2017).

## Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la muestra es en esencia un sub grupo de la población. En esta investigación se utilizará la muestra tipo probabilística, definida por el mismo autor como “aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos” (p.47).

Para la selección de la muestra fue utilizada a través la técnica de muestreo tipo probabilística, lo cual Hernández y otros (Ob. cit.), la define como aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos. En cuanto a la determinación de la muestra para la presente investigación, se consideró la pequeña dimensión de la población, estableciéndola bajo el criterio del muestreo intencional sustentado en lo establecido por Tamayo y Tamayo (2007), “la muestra intencional o de expertos ocurre cuando el investigador selecciona los elementos o unidades de población que a su juicio son representativos. Estas muestras son útiles y válidas cuando el objetivo del estudio así lo requiere”. (p.153). Constituyéndose a su vez en una muestra de tipo censal

En este sentido, se considera que es muy pequeña la población, la cual está constituida por 45 trabajadores del centro médico, y no se requiere seleccionar un sub-conjunto, por ende, se pretende aplicar un muestreo censal que implica la utilización del 100% de la población. En consecuencia, no se requiere definir las técnicas, cálculos ni procedimientos de selección. En este sentido, la muestra quedó constituida por 45 individuos que conforman el centro médico “Santa Ana” Tinaquillo estado Cojedes.

### 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, según Arias (Ob. cit.), “Son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 72). Para la presente investigación la técnica utilizada fue la encuesta. En este contexto, Hernández (Ob. cit.) argumenta que:

Es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de

estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa (p. 54).

Por lo tanto, el instrumento seleccionado para la recolección de datos en esta investigación es el cuestionario. Para Balestrini (2006), “El cuestionario consiste en un formulario de preguntas específicas referidas a un aspecto determinado del problema que se investiga, el cual permite que las respuestas tengan mayor objetividad, exactitud y fácil manejo para agruparlos en categorías estándares” (p. 86). Tiene como finalidad, recoger la información que dará respuesta al estudio el cual fue aplicado a la muestra seleccionada del personal que labora en el centro médico “Santa Ana” Tinaquillo estado Cojedes.

En este sentido, se elaboraron dos (2) instrumentos de recolección de datos tipo cuestionario utilizando una escala de Likert para el primer cuestionario conformado por veinte (20) ítems con alternativas de respuesta Siempre (S), Casi Siempre (C.S). A Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N) con la finalidad de obtener información relacionada con el diagnóstico; y para el segundo el cual contiene cinco (5) ítems con opciones de respuestas: Crítico (C), Requiere atención (RA), Aceptable (A), Bueno (B). Muy Bueno (MB), para evaluar el modelo, dirigido a diez (10) trabajadores que laboran en el centro médico “Santa Ana” de Tinaquillo estado Cojedes. Con la finalidad de determinar la situación actual que caracteriza el clima organizacional en este centro médico.

### **3.4 Técnicas de análisis de datos**

Para esta investigación se aplicará la técnica de recolección de datos mediante fuentes primarias, a través de la encuesta, la cual según Méndez (Ob. cit.), se hace a través de formularios que permiten la obtención de información mediante entrevistas y/o cuestionarios, constituidos por una serie de preguntas que se formulan a personas relacionadas con el tema en estudio; sobre lo cual se supone su aplicación a una población suficientemente homogénea, con niveles y problemática similares, con la finalidad de obtener información primaria específica que permitirá realizar las inferencias al respecto del tema. Para el análisis de los datos se aplicarán métodos estadísticos, a través de la presentación en tablas y gráficos, donde se reflejarán la mayor frecuencia en cuanto a respuestas y el nivel porcentual de cada una de ellas, con la finalidad de facilitar su interpretación.

### 3.5 Validez y Confiabilidad del instrumento

#### Validez

Para la validez de los dos instrumentos que se utilizarán en la presente investigación se realizó mediante el juicio de expertos, para lo cual, se le suministró a tres Magister con experiencia procesos gerenciales, a saber: MSc. Dobisnelly García, MSc. Ileana Febles y a la MSc. Gabriela Morantes con más de diez (10) años de experiencia en administración y planificación, se le entregó una copia del instrumento, los objetivos, los indicadores de la investigación, la metodología empleada y el formato para evaluar en forma y contenido de los mismos.

#### Confiabilidad

Para Hernández y otros (Ob. cit.), la confiabilidad de un instrumento de medición se puede determinar mediante diversas técnicas; para determinar la confiabilidad, se utilizará el método estadístico Alpha Cronbach. Este método requiere de la aplicación de dos (2) pruebas pilotos de los instrumentos aplicados en una población con características semejantes, la primera se aplicó a diez (10) y la segunda a cinco (5) sujetos proporcionalmente, todos trabajadores de la Clínica la “Milagrosa” que funciona en el municipio Tinaquillo del estado Cojedes, por presentar características semejantes a al centro médico sometido a estudio. Es importante resaltar que la segunda prueba es para realizar la evaluación del Modelo estratégico Gerencial a desarrollar. Los resultados de esta prueba se trataron utilizando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K - 1} \right) \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = es el coeficiente de confiabilidad.

K= es igual al número de Ítems de la escala.

$\sum S_i^2$  (xi)= es igual la sumatoria de las varianzas de los Ítems.

$S_T^2$  (xt)= es igual a la varianza de toda la escala.

Sustituyendo valores en la fórmula para el cuestionario utilizado en el diagnóstico que fue aplicado a los Trabajadores, da como resultado:

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left( 1 - \frac{26,77}{145,65556} \right)$$

$$\alpha = 1,05 \times 0,816103 = 0,85702$$

$$\alpha = 0,86$$

$$\alpha = \frac{7}{6 - 1} \left( 1 - \frac{10,7}{33,3} \right)$$

Sustituyendo valores en la fórmula para el cuestionario destinado a la Evaluación del Plan Estratégico a los trabajadores queda:

$$\alpha = 1,17 \times 0,81 = 0,807$$

$$\alpha = 0,81$$

Para la interpretación del Alpha Cronbach es importante mostrar la siguiente escala propuesta por (Morales 2001), donde se puede interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad.

Tabla 3

Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad.

Rango	Magnitud
0,81 – 1,00	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy baja

Fuente: Morales (2001)

En este sentido, la confiabilidad es de 0,86 para el primer instrumento y para el segundo con un resultado de 0,81 por lo que son considerado altamente Confiable

para su aplicación a la muestra seleccionada.

### **3.6 Fases de la Investigación**

#### Fase I. Diagnóstico

Según Martí, (2012), expresa: “El diagnóstico expresa el conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente y de entrevistas a representantes institucionales y asociativos.” (p. 5). En este sentido, se determinó las potencialidades que poseen los trabajadores del Centro Clínico “Santa Ana” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes, en relación a las prácticas del clima organizacional dentro de la institución, al igual que la puesta en práctica de valores y normas que garanticen el buen funcionamiento de los diferentes servicios que presta este centro médico.

#### Fase II. Factibilidad

La factibilidad, según Ramírez, Vidal, Domínguez (2009):

La factibilidad es el análisis para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso y si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y ambientales. (p. 34).

En este aspecto, es importante resaltar que una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración del Modelo estratégico gerencial, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

Por cuanto, para los efectos del presente trabajo de investigación se indagó acerca de la factibilidad. Técnica, económica y social. De tal manera que es de vital importancia para garantizar el éxito de la investigación determinar el momento en el tiempo en que ocurren los costos, ya que estos determinarían a su vez la conveniencia del mismo.

#### Fase III. Diseño y Evaluación del Modelo Estratégico Gerencial.

Señala, Louffat (2017):

El diseño de un modelo se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un

exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido. (p.17).

Por otro lado, indica García (2017), que:

La evaluación de los modelos consiste: En un proceso que no solo involucra la elaboración de un informe final sino también comprende la definición de una matriz de compromisos de mejora del desempeño, la cual incluye todas las mejoras en gestión a las que la intervención pública evaluada se compromete a realizar. Los compromisos se definen a partir de las recomendaciones de la evaluación y se formalizan luego de una negociación entre los responsables de la intervención evaluada y la Dirección General de Presupuesto Público. (p. 21).

Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos. En este sentido, en una evaluación de un modelo siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual se puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. Cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de la investigación.

## CAPÍTULO IV

### 4 Presentación y Análisis de los Resultados

En el presente apartado, se realiza una exposición de los resultados obtenidos en la aplicación del Instrumento de recolección de datos suministrados a los 45 trabajadores del Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”, Municipio Tinaquillo estado Cojedes. El análisis de la información obtenida se realizó mediante la tabulación estadística que permitió agrupar los resultados en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondiente a cada indicador.

Una vez concretada la información para cada indicador se procedió a agruparlos en tres (3) categorías, de la siguiente manera: los promedios de respuestas siempre y casi siempre se consideraron favorables, la de a veces, nulo, casi nunca y nunca como desfavorable. Para preparar la información de manera organizada, se presentan los resultados en tablas y gráficos del tipo diagrama de barras, donde se observa la función en porcentajes y alternativas de respuesta; esto permitió el análisis descriptivo de las variables sometida a estudio.

Tabla 4

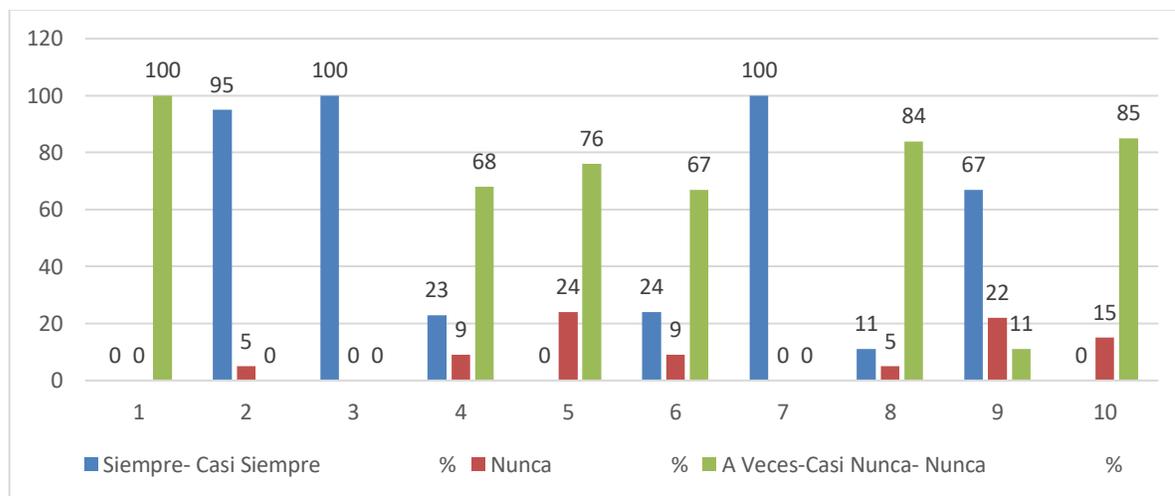
**Distribución de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativa de respuesta correspondiente a la variable Independiente Modelo estratégico Gerencial, dimensión; Gerencia Estratégica; Indicadores; 1. Modelo Estratégico, 2- Misión institucional, 3. Visión institucional, 4. Objetivos institucionales, 5. Estrategias Gerenciales, 6. Participación activa, 7. Calidad de los servicios, 8. Ambiente de trabajo y 9. Formación Profesional, 10. Atención al cliente.**

Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	%
1. ¿En el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes utilizan Modelos estratégicos Gerenciales para favorecer un clima organizacional participativo?	00	00	00	00	00	00	04	09	41	91	100
$\bar{x}$	00				00		100				100
2. ¿ Conozco y me identifico con la misión del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?	29	64	14	31	02	05	00	00	00	00	100
$\bar{x}$	95				05		00				
3. ¿Conozco y me identifico con la Visión del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?	27	60	18	40	00	00	00	00	00	00	100
$\bar{x}$	100				00		00				100
4. ¿Considera que la dirección del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes promueve la participación activa del personal para lograr sus objetivos institucionales?	07	16	03	07	04	09	14	30	17	38	100
$\bar{x}$	23				09		68				100
5. ¿Los directivos del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes utilizan estrategias gerenciales para analizar el éxito de los logros alcanzados por la institución?	00	00	00	00	11	24	16	36	18	40	100
$\bar{x}$	00				24		76				100
6. ¿En el departamento donde usted trabaja se valora su productividad laboral?	05	11	06	13	04	09	18	40	12	27	100
$\bar{x}$	24				09		67				100
7. ¿Cree usted que es eficiente la calidad de los servicios de salud integral que presta el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?	42	93	03	07	00	00	00	00	00	00	100
$\bar{x}$	100				00		00				100
8. ¿Piensas que se implementan acciones para mejorar el ambiente de trabajo en las diferentes dependencias del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?	00	00	05	11	02	05	20	44	18	40	

	11				05		84				100
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total
Ítems	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	%
9. ¿Recibo formación profesional continua por parte del Centro Médico Quirúrgico “¿Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes para mantenerme actualizado en los cambios demandados en materia de salud??	13	29	17	38	10	22	05	11	00	00	100
$\bar{x}$	67				22		11				100
10. ¿En el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes se ejecutan actividades educativas que permitan la implementación de un clima organizacional en donde se enfoque una excelente atención al cliente??	00	00	00	00	07	15	21	47	17	38	
$\bar{x}$	00				15		85				100

Fuente:Santamaría (2018).

Gráfico 1



Fuente:Santamaría (2018).

**Distribución de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativa de respuesta correspondiente a la variable Independiente Modelo estratégico Gerencial, dimensión; Gerencia Estratégica; Indicadores; 1. Modelo Estratégico, 2- Misión institucional, 3. Visión institucional, 4. Objetivos institucionales, 5. Estrategias Gerenciales, 6. Participación activa, 7. Calidad de los servicios, 8. Ambiente de trabajo y 9. Formación Profesional, 10. Atención al cliente.**

El resultado obtenido para la variable independiente Modelo Estratégico Gerencial Tabla 4 y gráfico 1, fue el siguiente:

Ítem 1, se pudo evidenciar para el indicador Modelo estratégico que los trabajadores del del Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”, Municipio Tinaquillo estado Cojedes, no se utilizan este tipo de argumento para favorecer el clima organizacional de la institución lo que representa una condición desfavorable al momento de diseñar un modelo estratégico para la optimización de los procesos organizativos institucionales (Casi Nunca 09 % y Nunca 91 % para un promedio de respuestas de 100%).

En el ítem 2: Los trabajadores encuestados para el indicador Misión institucional manifiestan en una alta proporción favorable que, si están comprometidos con la misión del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes (Siempre 61% y Casi Siempre 34) para un promedio de respuestas de 95 %) y A Veces con solo 5%.

Ítem 3: La gran mayoría de los sujetos consultados indicador Visión institucional opinó en una alta proporción favorable que, si están comprometidos con la Visión del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, Siempre 60% y Casi Siempre con 40 %) para un promedio total de respuestas de 100%.

Ítem 4: Para esta pregunta los encuestados consideran en condición desfavorable que el personal directivo no promueve la participación activa del personal para lograr sus objetivos institucionales, (Siempre 16 %, Casi Siempre con 7%), A Veces con 9 % y (Casi Nunca 30% y Nunca con un 38 0%) para un promedio de respuestas de 68%.

Para el ítem 5. Los encuestados respondieron para el indicador Estrategias gerenciales en una proporción desfavorable de, alternativas, A veces 24 % (Casi Nunca 36 % y Nunca 40%) para un promedio de respuestas de 76%, , por lo que la dirección del centro médico no promueve la utilización de estrategias gerenciales para analizar el éxito de los logros alcanzados por la institución Aun, cuando el resultado de éstos valores es muy significativo frente a las respuestas favorables, esta situación se considera como una debilidad detectadas en el diagnóstico.

Ítem 6: La mayor proporción de los trabajadores encuestados respondió de manera desfavorable que en el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes no se valora la parte laboral del personal, esta situación puede crear inconvenientes en las actividades que se ponen en práctica para mejorar los servicios que presta la institución, A Veces un 14%. (Casi Nunca 40% y Nunca con un 27 %) para un promedio de respuestas de 67 %.

Ítem 7: El personal que labora en el hospital para el indicador Calidad de los servicios en su gran mayoría respondió de manera favorable que es eficiente la calidad de los servicios de salud integral que presta el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana” que presta el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, (Siempre 93 %, Casi Siempre con 07 %), para un promedio de respuestas de 100 %.

Ítem 8: En esta pregunta se puede detectar que un alto porcentaje responde para el indicador Ambiente de Trabajo de manera desfavorable, (Casi Nunca 44 % y Nunca 40 %) para un promedio de respuestas de 84 % que no existen planes estratégicos para optimizar el clima organizacional, lo que representa una debilidad. Tan solo el 5 % manifestó que A Veces.

Ítem 9: Los encuestados respondieron de manera favorable para el indicador Formación Profesional que reciben una preparación continua por parte del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes para mantenerse actualizado en los cambios demandados en materia de salud, A Veces 22 % y (Casi Nunca con un 11 %) y (Casi Siempre 38% y Siempre 29) para un promedio de respuestas de 67 %.

Para el ítem 10, se puede afirmar que la gran mayoría de los trabajadores consultados respondieron de una manera desfavorable que en el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes no se ejecutan actividades que permitan la implementación de un clima organizacional en donde se enfoque una excelente atención al cliente, A Veces con 15 % y (Casi Nunca 47 % y Nunca con un 38 0%) para un promedio de respuestas de 85 %.

Tabla 5

**Distribución de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativa de respuesta correspondiente a la**

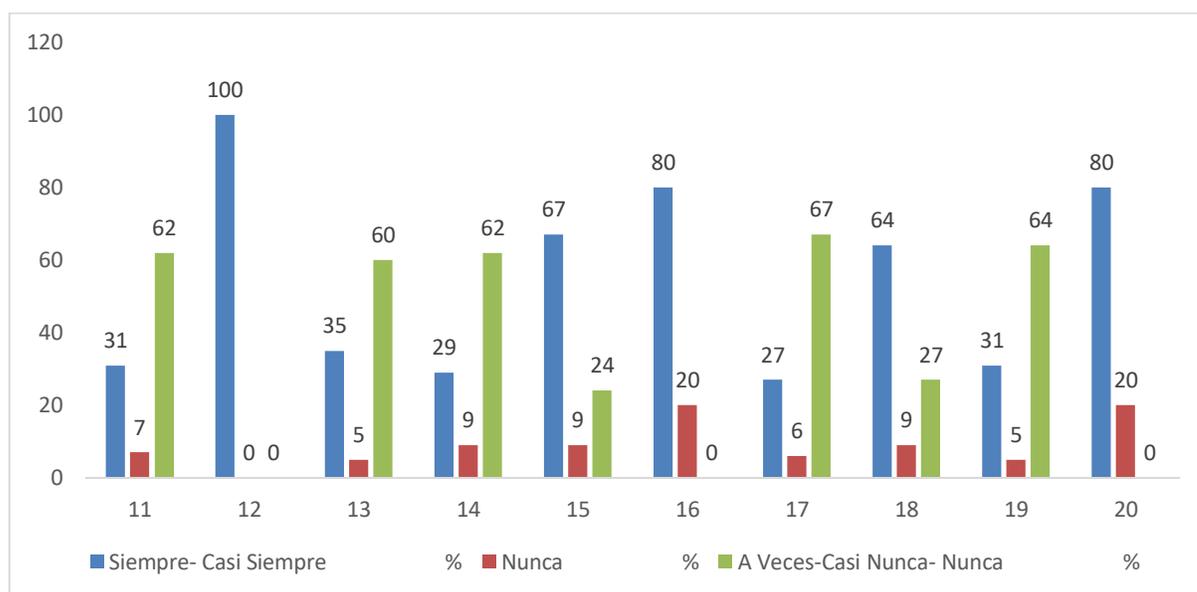
variable dependiente Clima organizacional, dimensión; Elementos Característicos del Clima Organizacional; Indicadores; 11. Comunicación, 12-Liderazgo, 13. Valores institucionales, 14. Recompensas, 15. Relaciones laborales, 16. Estructura y Organización, 17. Desarrollo, 18. Estrés Laboral. 19. Conflicto, 20. Motivación.

	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total
Ítems	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	%
11. ¿Cree usted que el personal directivo del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes del utiliza los canales más adecuados para comunicarse con los empleados?	11	24	03	07	03	07	19	42	09	20	100
$\bar{x}$	31				07		62				100
12. ¿Su jefe inmediato actúa con determinación y se anticipa a los problemas que surgen dentro del Departamento?	42	93	03	07	00	00	00	00	00	00	100
$\bar{x}$	100				00		00				100
13. ¿conozco acerca de las normas y valores de mi lugar de trabajo en el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes ?	05	11	11	24	02	05	15	33	12	27	100
$\bar{x}$	35				05		60				100
14. ¿Considero que mi trabajo, está suficientemente reconocido por mi jefe inmediato y por el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?	04	09	09	20	04	09	14	31	14	31	100
$\bar{x}$	29				09		62				
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total
Ítems	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	%
15. ¿Recibo un trato justo por parte de mis compañeros, jefes y gerentes sin importar el cargo que desempeño dentro de la institución?.	20	45	10	22	04	09	06	13	05	11	100
$\bar{x}$	67				09		24				100
16. ¿Me siento orgulloso de pertenecer al Centro de Servicios del Centro Médico “Santa Ana” y considero que es un buen lugar para trabajar?.	22	49	14	31	09	20	00	00	00	00	100
$\bar{x}$	80				20		00				100
17. ¿Los directivos del Centro Médico “Santa Ana” me ofrece entrenamiento y capacitación para que pueda avanzar y desarrollarme en cuanto al dominio tecnológico mejorando mis habilidades en mi puesto de trabajo?	04	09	08	18	03	07	13	29	17	38	100
$\bar{x}$	27				06		67				100

18. ¿Los directivos del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes generan cargas excesivas de trabajo que disminuyen su capacidad laboral?	15	33	14	31	04	09	05	11	07	16	100
$\bar{x}$	64				09		27			100	
19. ¿Cuándo se presenta un conflicto en su puesto de trabajo, usted actúa de manera tolerante y asertiva?	06	13	08	18	02	05	19	43	10	21	100
$\bar{x}$	31				05		64			100	
20. ¿Se siente altamente motivado para realizar sus actividades laborales?	15	33	21	47	09	20	00	00	00	00	100
$\bar{x}$	80				20		00			100	

Fuente:Santamaría (2018).

Gráfico 2



Fuente: Santamaría (2018).

**Distribución de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativa de respuesta correspondiente a la variable dependiente Clima organizacional, dimensión; Elementos Característicos del Clima Organizacional; Indicadores; 11. Comunicación, 12-Liderazgo, 13. Valores institucionales, 14. Recompensas, 15. Relaciones laborales, 16. Estructura y Organización, 17. Desarrollo, 18. Estrés Laboral, 19. Conflicto, 20. Motivación.**

Para la variable dependiente Clima Organizacional Tabla 5 y gráfico 2 se obtuvieron los siguientes resultados:

Ítem 11: Para este ítem referido al indicador comunicación se pudo evidenciar de una manera desfavorable que los encuestados manifiestan que el personal directivo no utiliza los canales más adecuados para comunicarse con los empleados (Siempre

24 % y Casi Siempre 07 %) para un promedio de respuestas de 31 %, A Veces con 07 % y Casi Nunca y Nunca) con 62 %).

Ítem 12: Los sujetos encuestados respondieron con una alta frecuencia y de manera favorable (Siempre 100 %) que en el centro médico “Santa Ana” se practica un liderazgo con determinación, anticipándose a los problemas, haciendo lo que dicen y cumpliendo con sus obligaciones

Ítem 13: Para esta pregunta los sujetos respondieron de una manera desfavorable (Siempre que no se cultiva un clima organizacional sustentado en las Normas y valores en el lugar de trabajo de los empleados y obreros (Siempre 11% y Casi Siempre con un 24 %) con un promedio de 35 %, A Veces 5 % y (Casi Nunca 33y Nunca 27 %) con 60 %)

Ítem 14: Para este ítem los sujetos encuestados manifestaron con una frecuencia desfavorable que el trabajo que se realiza en Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, no está suficientemente reconocido por el jefe inmediato y por los directivos del Centro Médico (Siempre 09 %y Casi Siempre 20%) para un promedio de 29 % y A Veces 09 %, (Casi Nunca 31 % y Nunca 31 %) para un promedio de 62 %).

Ítem 15: La mayor proporción muestral respondió de manera favorable que en el Centro médico “Santa Ana” Reciben un trato justo por parte de sus compañeros, jefes y gerentes sin importar el cargo que desempeño dentro de la institución, (Siempre 45 % y Casi Siempre 22%) para un promedio de 67 %, A Veces con 09 % y (Casi Nunca 13 %y Nunca 11 %) con un promedio de 24 %.

Ítem 16: También se encontró con una alta frecuencia favorable que los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer al Centro de Servicios del Centro Médico “Santa Ana” y consideran que es un buen lugar para trabajar (Siempre 49 % y Casi Siempre 31 %) para un promedio 80 % y Tan solo 20 % A veces.

Ítem 17: La gran mayoría de los encuestados considera de una manera desfavorable que el Centro médico “Santa Ana” no ofrece a sus trabajadores entrenamiento y capacitación en relación al dominio de la tecnología, para mejorar sus habilidades laborales (Siempre 9 % y Casi Siempre 18 %) para un promedio de 27%, A Veces 6 % y (Casi Nunca 29 % y Nunca 38%) para un promedio de 67 %).

Ítem 18: Para el presente ítem los encuestados responden de una manera desfavorable que los directivos del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, generan cargas excesivas de trabajo que disminuyen su capacidad laboral (Siempre 33 % y Casi Siempre 31 %) para un promedio de 64 %, A veces 9%, (Casi Nunca 11 % y Nunca 16 %) para un promedio de 27 %.

Ítem 19: De igual manera se pudo evidenciar que la gran mayoría considera de una manera desfavorable que los trabajadores no se sienten libre de actuar de una manera tolerante cuando se presentan los conflictos; (Siempre 13 y Casi Siempre 18 %) para un promedio de 31 %, A Veces con 05 % y (Casi Nunca 43 % y Nunca con un 21 %) con 64 % de promedio.

Ítem 20: También se encontró que un alto porcentaje de los trabajadores responden de una manera favorable que se sienten motivados para realizar su trabajo en el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, (Siempre 33 % y Casi Siempre 47 %) para un promedio de 80 %, y tan solo A veces 20 %.

#### **4.1 Fase I Diagnóstico**

##### **Conclusiones del Diagnóstico**

De acuerdo a los datos compilados se pudo detectar, tomando en cuenta las variables, dimensiones, objetivos y los diferentes indicadores que los sujetos encuestados en su gran mayoría sostienen que en el del Centro Médico “Santa Ana” no existen modelos estratégicos dirigidos a optimizar el clima organizacional, esta condición representa una debilidad, debido a que en las organizaciones hospitalarias para acometer los cambios que se requieren para optimizar los procesos que se requieren para beneficio de la comunidad a la cual se le presta el servicio de salud, los modelos estratégicos se deben formular permanentemente, ya que las estrategias organizacionales no se planifican en un momento determinado, sino en un proceso que requiere de un continuo análisis de los resultados reales obtenidos durante la prestación de estas actividades relacionadas con la salud.

En este sentido señala Sanz (2012):

Es innegable que la realización de Modelos estratégicos gerenciales es una tendencia en alza en el sector de la salud. Sin embargo, la complejidad de su gestión por entidades independientes que persiguen sus propios

objetivos, además de los objetivos comunes de la organización, supone un reto considerable para los directivos hospitalarios (p. 45).

De allí que los modelos estratégicos requieren de un nivel bastante complejo para su realización y suponen una oportunidad de mejora de la atención a los pacientes y de la eficiencia de los procesos hospitalarios. No obstante, para que dichos modelos se desarrollen de manera exitosa es imprescindible tener en cuenta a este colectivo, participando en las decisiones que permitan el diseño e implantación de los mismos, ya que habitualmente tiene un papel activo en el desarrollo de las estrategias a implementar.

Otro elemento detectado fue el compromiso con el cumplimiento de la Visión y la Misión de la institución hospitalaria de los trabajadores de una manera favorable, esta condición representa una fortaleza, debido a que la organización tiene bien definida los pilares sobre los cuales basará y conformará su estrategia organizacional, delimitará sus metas y planeará sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. En este sentido es importante resaltar lo que sostiene Ruano (2012), sobre la visión y misión institucional:

La Visión y la Misión de una Organización constituyen la base de las estrategias y políticas. Es importante dedicar tiempo-reflexivo a su revisión si ya se tiene, o a su definición si no la hemos definido nunca, para luego desarrollar un modelo estratégico eficiente (p.27).

En este sentido, la misión y visión definen la base de la organización, representan por qué y para qué existe dicha institución y sus líneas laborales. En ambos conceptos están las ideologías más concretas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la institución.

En relación a la preparación profesional el personal cuenta con el aporte de la dirección del centro médico facilitando las condiciones necesarias para su formación, esto representa una fortaleza porque la entienden como medio de garantizar un nivel óptimo de calidad en la atención de los usuarios. Esta realidad formativa tiene unas características propias y unas implicaciones que van mucho más allá de lo puramente formativo, representando una necesidad imprescindible en la consecución de la excelencia de los cuidados y siendo, a su vez, un instrumento de poder, de cambio del

ambiente laboral, de actualización de conocimientos, de mejora y de realización personal.

Por otro lado, la dirección del centro médico “Santa Ana” tiene poca promoción de actividades educativas que permitan lograr los objetivos institucionales, al igual de la poca utilización de estrategias gerenciales de tipo formativas que permitan la optimización de los servicios que presta la institución. En este sentido, no se promueve la participación del personal en acciones que permitan mejorar los servicios, aunado a esto, tampoco se implementa acciones para optimizar los ambientes de trabajo careciendo de incentivos que valoren las actividades laborables realizada por el personal, no existe planes estratégicos viables que garanticen un servicio eficiente a los usuarios y la comunidad en general.

En relación a la no adecuación de los canales de comunicación para compartir información dentro de la institución, esta situación se relaciona de una u otra forma con la dificultad presentada por la dirección del centro médico “Santa Ana” en implementar un clima organizacional sustentada en los valores de su personal. Otro factor que llamó la atención fue la poca o ausencia orientación, acompañamiento y poco reconocimiento por parte de sus compañeros en el trabajo realizado, careciendo de un proceso de entrenamiento y capacitación eficiente que permita corregir y prevenir futuros errores. Al respecto señala Costa (2011):

A pesar de todo, cada vez más instituciones hospitalarias, especialmente privadas, están apostando por la gestión profesional de la comunicación institucional, los valores, proceso de capacitación y reconocimiento laboral como herramientas que les ayude a fijar un posicionamiento estratégico, así como a mejorar la calidad del servicio médico ofrecido al paciente (p. 2).

Otra debilidad detectada fue el estrés laboral causado por excesivas cargas de trabajo lo cual afecta de manera considerable el clima laboral del centro médico El estrés implica sufrimiento y pérdida de potencial del capital humano y social de las organizaciones. La presión laboral repercute en la satisfacción laboral y en el desempeño profesional, esta situación adquiere mayor relevancia en el personal que desarrollan su labor con personas lo que produce una mayor implicación emocional.

En relación a las expresiones de ideas políticas o religiosas los trabajadores sienten temor a ser sancionados si las manifiestan, esta condición representa una debilidad debido a que los errores se pueden y deben convertirse en mecanismos y oportunidades para aprender, evolucionar y mejorar la organización. Esta debe ser una idea central a la hora de construir una base sólida para avanzar en la búsqueda de la satisfacción personal y el máximo rendimiento en busca del éxito.

Por tal motivo, estas debilidades representan limitaciones que dificultan la implementación de un clima organizacional que permita la optimización de los servicios que presta el centro médico “Santa Ana” a su comunidad, de tal manera, que es imprescindible realizar una profunda revisión y análisis de la situación presentada en la institución con el fin de implementar los correctivos necesarios dirigidos a definir un clima organizacional, que incida favorablemente en el desempeño laboral.

En cuanto a la manera como se ejerce el liderazgo en la clínica este se realiza de una manera eficiente haciendo hincapié en el cumplimiento de las actividades desarrolladas por la clínica lo que representa una fortaleza. De igual manera el personal se siente motivado al trabajo porque manifiesta sentirse útil y satisfecho, de esta forma es importante señalar que los trabajadores del centro clínico cuentan con una motivación elevada expresando su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación del personal respecto a las metas y objetivos de la organización.

## **4.2 Fase II**

### **Factibilidad**

Para esta fase de la investigación se determina el propósito fundamental de la factibilidad técnica, administrativa y operativa financiera del Modelo estratégico gerencial para optimizar el clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes. El presente estudio permitió establecer la disponibilidad de los diferentes recursos materiales, físicos, financieros y humanos requeridos para la puesta en marcha del proyecto con la finalidad de optimizar el clima organizacional que sirve de apoyo para gestionar los servicios que presta la

institución a la comunidad, tomando en cuenta las debilidades y fortalezas detectadas a lo largo del proceso de recolección de la información.

Por tal razón, para poder establecer las posibilidades de desarrollar el Modelo estratégico formulado, se hizo necesario hacer un estudio técnico, económico y financiero donde Arias (ob. cit)), establece que:

El estudio de factibilidad es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación. El estudio de factibilidad se apoya en 3 aspectos básicos: Operativo, Técnico y Económico. El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores (p.57).

En este sentido, la deducción de la factibilidad se realiza con el propósito de evaluar las posibilidades de desarrollar las acciones y metas propuestas para transformar en fortalezas las debilidades detectadas en los procesos técnicos y administrativos relacionados con la cultura organizacional implementada en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.

#### Factibilidad Operativa Financiera

En esta etapa de la investigación se consideró los procesos de planificación del Modelo estratégico el cual consistió en establecer las fechas, horas y temas que se incluyeron en esta programación, esto se realizó con la aprobación del personal directivo del centro médico mencionado anteriormente. Para ello se realizó un estudio financiero con el propósito de evaluar los gastos requeridos para la ejecución de las actividades propuestas en los planes de acción a desarrollar, lo cual es estimado en un monto aproximado de 430.000,00 por cuatro (04) jornadas para un total de 1,720.000,00, el cual asegura los costos mínimos requeridos por el Modelo estratégico a desarrollar. Es de hacer notar que debido a los altos costos de papelería se diseñó la estrategia de utilizar recursos electrónicos como pendrive, redes sociales, laptops tipo canaimita, entre otros para facilitar la parte teórica de los talleres. De

igual manera se le participara a los involucrados que deben llevar libretas y lápices si desean tomar notas.

Tabla 6

Estimación de Gastos para la implementación de los talleres

Recursos	Descripción	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo Total Bs.
Materiales	Pendrive, Computadoras tipo Laptop (Canaimitas), Otros.	Variable	*	*
	Libretas	Variable	*	*
	Video Been	1	*	*
Humanos	Facilitador	1	*	*
Refrigerios	Café	1 Kg.	125.000,00	125.000,00
	Pasapalos	1	300.000,00	300.000,00
	Agua ( Envase de 20 Litros con Vasos)	1	5.000,00	5.000,00
Total General				430.000,00

Fuente: Cálculos propios. Santamaria, (2018). \* Son recursos proporcionados por los participantes y Departamento de Recursos Humanos del centro médico “Santa Ana”.

#### Factibilidad Técnica

En relación a la factibilidad técnica para el desarrollo del Modelo estratégico con la finalidad de optimizar el clima organizacional de la institución y mejorar la prestación del servicio de salud a la comunidad, se le solicitó a los participantes de los talleres recurso materiales como el uso de libretas, pendrive y laptops entre otros, utilizados para desarrollar las actividades planificadas. De igual forma se cuenta con personal altamente calificado, recursos tecnológicos como computadoras y Video

Beam, además de la logística indispensable para garantizar la puesta en práctica del plan estratégico de una manera efectiva.

#### Factibilidad Económica

En cuanto a la factibilidad económica se tomó en consideración los recursos económicos y materiales con que cuenta el personal de la institución, Jefe del Departamento de Recursos Humanos y la responsable de la ejecución del proyecto que en este caso lo conforma la investigadora. Es importante resaltar que la ejecución de todas las actividades planificadas dependerá del tiempo, disposición y organización que los organizadores tengan en pro de garantizar a todos los participantes involucrados en la misma.

## CAPÍTULO V

### **5. Modelo Estratégico Gerencial para Optimizar el clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.**

#### **5.1 Presentación del Modelo Estratégico Gerencial para optimizar el clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.**

Para la presentación de este Modelo estratégico gerencial se consideró que, en todo proceso de planificación gerencial, las estrategias son la base fundamental para garantizar el éxito de las organizaciones, debido a que ellas representan el medio para la obtención del logro de los objetivos y metas que se pretende lograr. Bajo este orden de ideas para diseñar un modelo estratégico gerencial que contenga estrategias funcionales exitosas hay que coordinar todos los recursos de la organización para su posterior utilización eficiente hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas y externas, anticipando los cambios que se puedan presentar en el entorno.

Por tal razón, los gerentes y trabajadores de una institución, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan dentro de tantas funciones la coordinación de las acciones, con el propósito de alcanzar todas las metas y objetivos planteados a mediano y largo plazo, para lo cual deben tomar en consideración los

procesos administrativos tales como: planificar, organizar, dirigir y controlar. Además, deben considerar una forma de gerenciar todas las actividades de los funcionarios que laboran en el Centro Médico “Santa Ana” para desarrollar de manera adecuada y el empleo de todos los demás recursos organizacionales que permitan lograr optimizar el clima organizacional de la institución para el beneficio de su personal y por ende de la comunidad.

Por todo lo antes expuesto, este modelo contribuye a formalizar el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción tendientes al logro de los objetivos organizacionales, a través de un adecuado análisis interno y externo que influye de una u otra forma en el ambiente del centro Médico “Santa Ana”, un pormenorizado estudio del mercado, la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la institución a la consecución de sus objetivos organizacionales. De allí la necesidad de desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial para optimizar el clima organizacional que permita aplicar con efectividad los procesos organizativos y administrativos en pro de lograr beneficios que requiere la organización para beneficio de la colectividad.

## **5.2 Justification del Modelo Estratégico Gerencial**

El presente Modelo Estratégico es importante porque brida al Centro Médico “Santa Ana” la oportunidad de ver el planeamiento desde la perspectiva organizacional de los directivos, señalando los objetivos centrales, de manera que las estrategias planificadas se acerquen cada vez más al logro de las metas, manteniendo el enfoque en el futuro y el presente, reforzando los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias, fomentando el planeamiento y la comunicación institucional.

De igual manera, mejora el desempeño de la organización: Orientando de manera efectiva el rumbo de la institución facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, permitiendo enfrentar los principales problemas de la organización; Enfrentando los cambios presentes en el entorno y descubriendo las oportunidades y las amenazas.

Por otro lado, el desarrollo de este Modelo estratégico producirá beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando

recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.

De igual manera, este Modelo favorecerá a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas, contribuyendo a la creación y redefinición de valores, que se traducen en: Compromiso con la institución, Calidad en el servicio, Desarrollo humano (personal y profesional), Innovación y creatividad, Comunicación y Liderazgo, entre otros.

En este orden de ideas, en esta institución se justifica la realización de un Modelo Estratégico Gerencial que contribuyan a la optimización de un clima organizacional que le permita brindar cada día prestar ayuda en pro del bienestar de la comunidad a la cual presta sus servicios.

### **5.3 Objetivos del Plan Estratégico Gerencial**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial de calidad y pertinencia que permita la optimización del clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.

#### **Objetivos específicos**

Sensibilizar a los directivos y trabajadores, sobre el diseño de Modelos Estratégicos y la importancia que tiene en la optimización del clima organizacional para el funcionamiento eficiente del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Facilitar a los directivos y trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes, el aprendizaje pertinente para lograr la optimización de los factores relacionados con el clima organizacional con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios que presta la institución para beneficio de la comunidad.

Evaluar el Modelo Estratégico Gerencial para determinar el grado de optimización del clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.

#### **5.4 Fundamentación Teórica del Modelo Estratégico Gerencial**

La fundamentación teórica del Modelo Estratégico Gerencial se enmarca en los criterios del teorizante Etkin, (ob. cit.), donde plantea la realización del análisis estratégico el cual debe partir del análisis externo, identificando oportunidades y amenazas: Posteriormente se procede a enumerar posibles oportunidades y amenazas para minimizar su riesgo. Luego se analizan los aspectos internos: Conocer los recursos con los que cuenta la institución y sus capacidades distintivas, qué componentes se poseen actualmente en la organización, con qué herramientas se cuenta.

De igual manera, se Identifican fortalezas y debilidades: Se determinarán las fortalezas, aquellos rasgos que identifican y posicionan a la organización a partir de los cuales obtiene beneficios, y las debilidades, que por el contrario son los rasgos negativos que se deben modificar y mejorar (todos son internos).

En este sentido, se realiza la Matriz FODA donde se identifican los factores internos y externos que influyen en los procesos gerenciales de la institución. A continuación, se presenta la Matriz FODA obtenida partiendo del diagnóstico de la Fase I de la presente Investigación y la cual permitirá establecer las estrategias a poner en práctica durante el desarrollo del plan estratégico gerencial.

#### **5.5 Diseño del Modelo Estratégico Gerencial**

El Modelo estratégico Gerencial se diseñó en cuatro (4) etapas a saber:

La Formulación de Estrategias: en esta etapa se incluye La identificación estratégica actual de la organización, el diagnóstico Estratégico, las conclusiones Estratégicas; que reúne los resultados de los dos puntos anteriores y el direccionamiento estratégico.

La identificación estratégica actual del Centro Médico Quirúrgico Maternidad Santa Ana, C.A.

Misión: Ser el mejor centro de salud de la región, pioneros en la atención de la mujer en periodo de gestación; reconocidos a nivel nacional por la calidad en los servicios que ofrecemos, a toda persona que acuda a nuestra institución

Trabajamos todo el año las 24 horas al día atendiendo de manera inmediata y eficiente las emergencias y requerimientos de nuestros clientes.

**Visión:** En el Centro Medico Maternidad Santa Ana, C.A. respetamos el derecho a la vida y nos enfocamos en la prestación de un servicio de alta calidad, en diversas áreas de especialización con una atención integral al usuario o cliente.

Respaldados por un equipo multidisciplinario, alineado con la vocación de servicio que nos caracteriza e innovando para el mejoramiento continuo

**El Gentilicio:** Contamos con un Personal altamente calificado, con ética y responsables del bienestar de nuestros clientes, transmitiéndole la tranquilidad de saber que su salud está en buenas manos.

**Valores:**

**Honestidad:** es la honradez y sinceridad que demostraremos en nuestro comportamiento y en todo lo que hagamos por simple que nos parezca.

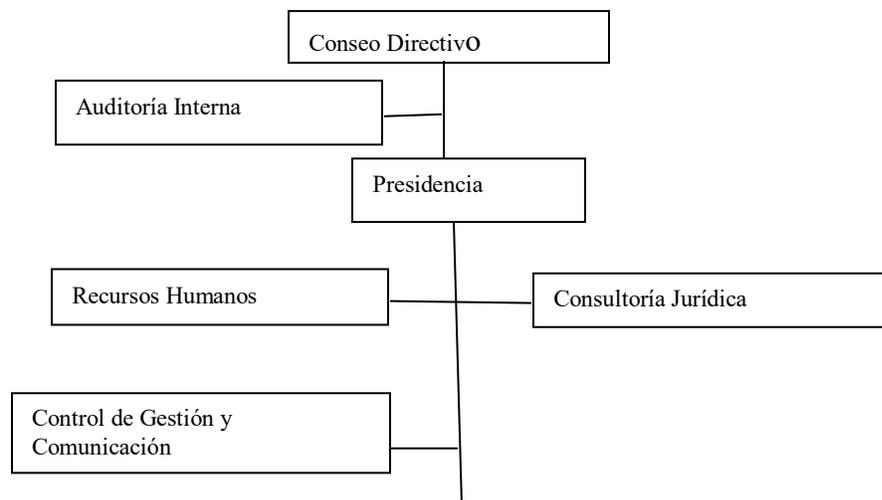
**Respeto:** Demostrar consideración a la diversidad étnica, social y religiosa; tratar con dignidad a la persona con quien interactuamos y valorándose a sí mismo.

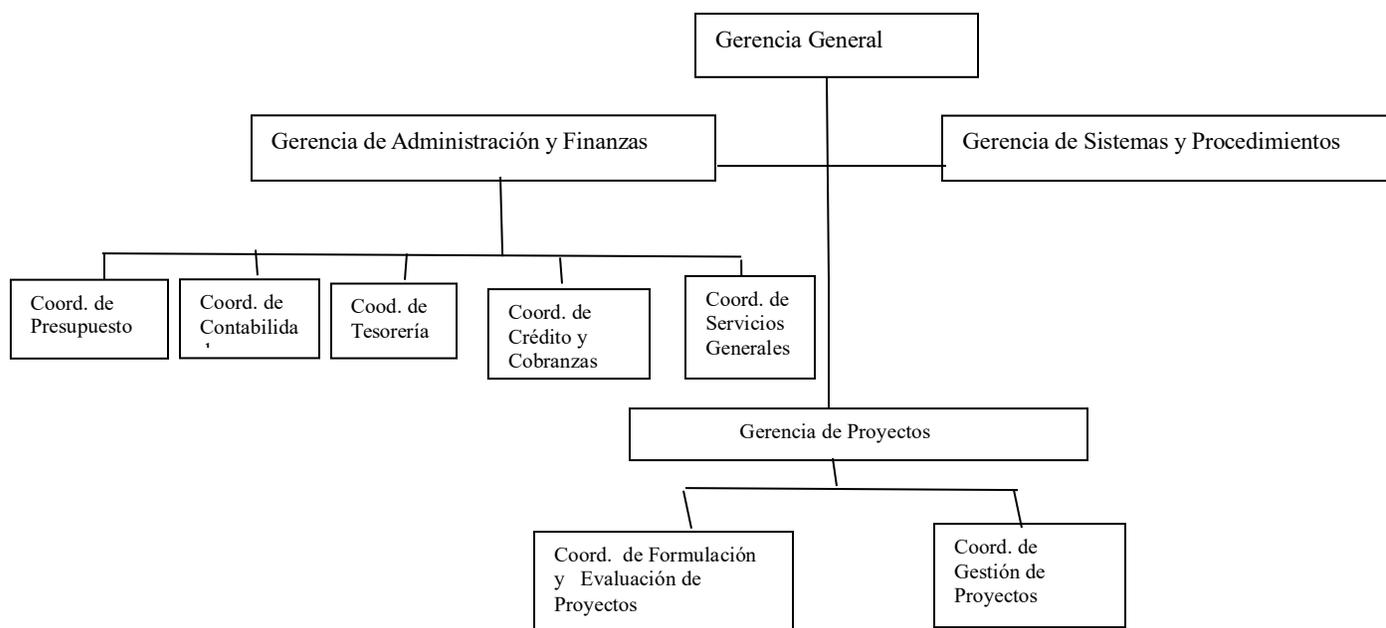
**Unidad:** Se refiere a la armonía, solidaridad y cooperación mutua para continuar fortaleciendo nuestra calidad de servicio.

**Compromiso:** Asumir con responsabilidad, empeño y constancia nuestras asignaciones; entregando cada día lo mejor de sí mismo.

Figura 1

(Organigrama)





Fuente: Organigrama Modelo Estratégico tomado de Etkin (ob. cit.)

#### Funciones de las Unidades Gerenciales

Consejo Directivo: Representan la autoridad máxima de la organización encargados de su dirección y administración; deciden acerca del direccionamiento de la institución y las demás solicitudes presentadas por las unidades orgánicas en función de los objetivos. Entre sus funciones se nombran: Aprobar el programa de acción anual en concordancia con la política establecida y sometida a la aprobación de la máxima autoridad local, con treinta (30) días anticipación, por lo menos a la vigencia del ejercicio fiscal. Aprobar el proyecto de Presupuesto Anual. Aprobar las modificaciones al Presupuesto que se sucedan durante el Ejercicio Fiscal. Autorizar la celebración de compromisos presupuestarios y financieros de la Institución. Aprobar el Reglamento Interno, y demás normas relacionadas con el funcionamiento de la Institución. Autorizar la designación y/o contratación de los distintos directores, funcionarios de confianza y demás personal de las distintas unidades orgánicas de la Institución, propuestos por el Presidente, conforme a la ley. Atender, evaluar y realizar seguimiento a las distintas evaluaciones, hallazgos y propuestas correctivas realizadas por las Unidades de Control tanto externas como internas a la Institución,

para corregir desviaciones si los hubiere, conforme a la Ley. Aprobar el informe de gestión anual, a los fines de su presentación a la máxima autoridad local. Las demás funciones que sean inherentes a su cargo de Consejo Directivo de la Institución.

**Auditoría Interna:** Velar que se verifiquen, a posterior, los mecanismos previstos para ejercer el control interno a los fines de evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia y economía, calidad e impacto de la gestión de la institución. Entre sus funciones están: Ejercer funciones de control posterior en la Institución. Realizar las auditorias de cualquier tipo, según el programa de trabajo establecido de acuerdo con la programación actual. Desarrollar el trabajo cumpliendo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, con las disposiciones legales y reglamentarias que sean aplicables y con las presentes normas. Aplicar los estudios para la evaluación del sistema de control interno, a fin de proponer a la máxima autoridad jerárquica las recomendaciones tendentes a su optimización y al incremento de la eficacia y efectividad de la gestión administrativa. Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión desarrolladas por la institución en los procedimientos administrativos a través de las auditorias de la gestión.

**Presidencia:** Asegurar el logro de los objetivos generales y específicos de la Institución, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el marco legal vigente, su ley de creación, y demás decretos, resoluciones emanadas del consejo directivo. Entre sus funciones están: Orientar, dirigir y supervisar el curso de las acciones que seguirá la Institución para el logro de su misión a través de la aplicación del Modelo estratégico, y velar por su cumplimiento y adecuación con el propósito de asegurar su vigencia, mantenimiento y desarrollo futuro. Establecer los lineamientos para la elaboración del Plan Operativo de la Institución y para los distintos niveles gerenciales bajo su adscripción; así como el seguimiento, control y ejecución del mismo. Impartir directrices que permitan la implantación de las políticas, normas, procedimientos y sistemas más adecuados y en armonía con las normas vigentes, en las áreas administrativa, legal, social y comunicacional,

Control interno y recursos humanos; a fin de asegurar el apoyo que requieren las

operaciones de la institución. Designar a los directores, funcionarios de confianza y demás personal de las distintas unidades orgánicas de la Institución, conforme a la ley. Presentar las políticas generales de funcionamiento y de las prioridades a atender en cada ejercicio financiero.

**Recursos Humanos:** Establecer, desarrollar y controlar todas las actividades de administración de personal, así como los procesos de desarrollo de recursos humanos, con el objetivo de cumplir con las normas, procedimientos y políticas de personal de la institución. Entre sus funciones se nombran: Programar, controlar y establecer todo lo referente a contratación, clasificación y registro de personal, remuneración, pago de nóminas, beneficios y retenciones, capacitación al personal, anticipo de prestaciones sociales, bienestar social, prevención, higiene y seguridad laboral, y evaluación del personal, todos establecidos según ley y decretos. Coordinar y estimar la elaboración del proyecto de presupuesto de gastos de personal de la Institución. Consolidar la ejecución de la nómina de los empleados fijos y contratados. Facilitar la contratación de personal, proporcionando la información a las unidades involucradas. Determinar y atender las necesidades de adiestramiento para el personal de la Institución. Programar, ejecutar y controlar los programas de bienestar social y mantener actualizado el registro de seguro social y médico.

**Consultoría Jurídica:** Apoyar a las diferentes unidades de la Institución en cuanto a la asesoría legal solicitada y actividades legales. Representar legalmente a la Institución cuando se requiera y asistir y asesorar a las máximas autoridades de la Institución en las celebraciones de reuniones del consejo directivo a fin de realizar los trámites administrativos correspondientes. Entre sus funciones están: Verificar y establecer los lineamientos en la elaboración y revisión de documentos legales, puntos de cuentas y la tramitación de los mismos. Asesorar, analizar, informar y tramitar los casos asignados y brindarle la asesoría que le sea requerido por las distintas unidades orgánicas de la Institución o por los organismos donde intervienen los intereses de la misma, previo estudio de los recaudos aportados. Desarrollar, programar y supervisar las actividades inherentes a la coordinación y celebraciones de las reuniones del Consejo directivo de la Institución, así como realizar seguimiento

a las resoluciones para su tramitación y posterior divulgación. Asesorar, tramitar y realizar seguimiento a la actualización de la documentación institucional de la Institución (decretos, leyes, reglamento interno, resoluciones, procedimientos, entre otros). Representar a la Institución y defender sus intereses ante cualquier instancia según las facultades del poder que le fuere conferido al efecto por la máxima autoridad, en los casos, asuntos y demandas en las que estuvieren involucrados los intereses de la Institución

**Control de Gestión y Comunicación:** Entre sus funciones están: Recabar, registrar y administrar información general de los distintos planes estratégicos y obras de la institución, con apoyo de la gerencia de obras y gerencia de proyectos, a fin de reportar los alcances y metas planteadas en los tiempos establecidos a las autoridades de la Institución. Mantener una permanente y efectiva rendición de cuentas a través de informes de gestión a las autoridades de la Institución. Canalizar las relaciones interinstitucionales entre los entes gubernamentales y privados a fin de concretar actividades referentes a la actuación de la Institución. Promocionar, comunicar y difundir las actividades fundamentales de la Institución y los logros alcanzados en cada periodo, previa autorización de la presidencia, que permitan un mayor acercamiento entre la institución, la comunidad y los entes públicos y privados.

**Gerencia General:** Planificar, coordinar y dirigir y supervisar el cumplimiento de los objetivos, garantizando el desarrollo eficiente de todas las actividades que conforman una óptima gestión organizacional. Entre sus principales funciones están: Asistir a la Presidencia en el proceso de formulación de políticas, estrategias y objetivos de la Institución. Coordinar, controlar y evaluar el Modelo Estratégico de la Institución, a objeto de que esta disponga de una guía de acción que oriente su desarrollo, asegure el cumplimiento de las metas y permita corregir oportunamente las desviaciones ocurridas. Monitorear el desempeño organizacional, estableciendo estrategias adecuadas de seguimiento, que permita integrar direccionamiento estratégico con la acción, utilizando para ello el sistema de indicadores de gestión. Evaluar periódicamente la estructura organizativa de la Institución y proponer los ajustes que, en términos de estructura, norma y procedimientos, requiera la

organización para un eficiente manejo de la institución.

**Gerencia de Administración y Finanzas:** Atender los procesos administrativos, presupuestarios y financieros de la institución, a fin de garantizar el uso adecuado de los recursos físicos, financieros y presupuestarios. Entre sus funciones están: Revisar el análisis y recomendaciones de la información financiera, contable y presupuestaria contenidas en los informes financieros y presupuestarios, presentados por las coordinaciones respectivas, a fin de garantizar la exactitud, veracidad y su correcta ejecución, de acuerdo a las leyes que rigen dicha materia. Efectuar el control previo de los actos administrativos para la adquisición de activos y de los contratos en operaciones de créditos aprobados. Verificar el cumplimiento de leyes, normas y procedimientos relacionados con los aspectos presupuestarios, contables, financieros; así como sus alcances administrativos, de acuerdo a las normas vigentes. Realizar control a la ejecución presupuestaria y financiera de los proyectos aprobados por las diferentes fuentes de financiamiento, así como la ejecución de los recursos asignados, por situado constitucional, una vez aprobados por el directorio de la institución.

**Coordinación de Presupuesto:** Asesorar, controlar y establecer los lineamientos a las unidades orgánicas de la Institución en el área presupuestaria, que permitan mejorar la calidad de los procesos administrativos al momento de asignar recursos y ejecutar gastos. Entre sus funciones están: Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual atendiendo a la planificación preparada y presentada por las unidades ejecutoras de la Institución. Planificar, coordinar y evaluar la ejecución física y financiera del Plan Operativo Anual y del presupuesto de la Institución, cumpliendo las normas e instrucciones técnica relativas al desarrollo de las diferentes etapas del proceso presupuestario. Planificar, coordinar y controlar el presupuesto de la Institución, mediante el análisis y asignación de las cuentas presupuestarias establecidas en el clasificador presupuestario. Coordinar, programar y consolidar la formulación del anteproyecto de presupuesto de la Institución, enmarcado en las leyes y normas aplicables vigentes. Analizar la ejecución y disponibilidad presupuestaria para presentar las propuestas a la toma de decisiones relacionadas con modificaciones presupuestarias.

Coordinación de Contabilidad: Gestionar, controlar y registrar las operaciones Contables – financieras, reflejando todas y cada una de ellas en los Estados Financieros, lo cual sirve de herramienta para analizar la situación económica de la Institución y así facilitar el proceso de toma de decisiones. Entre sus funciones están: Velar por el establecimiento de un sistema de contabilidad único, integrado y aplicable fundamentado en las normas generales de Contabilidad dictadas por el Organismo competente y en los demás principios contables de general aceptación. Generar la información contable, los Estados financieros y la respectiva documentación, para ser remitidos a la Gerencia de Administración y Finanzas para la toma de decisiones; así como también para los organismos que lo requieran en los periodos establecidos, de la normativa interna y las leyes aplicables a la materia. Realizar el registro de todas las operaciones que afecten la contabilidad patrimonial de la Institución. Realizar el cierre del ejercicio contable, en los periodos establecidos por las leyes, reglamentos y demás normas aplicables. Verificar la correcta imputación de gasto, de acuerdo al clasificador de cuentas patrimoniales. Emitir los órdenes de pago de los gastos de funcionamiento e inversión.

Coordinación de Tesorería: Velar por el cumplimiento de las actividades que garanticen la correcta recepción y control de los ingresos de la institución y su adecuada distribución, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos adquiridos y apoyar a la gerencia en la colocación acertada de los recursos financieros. Entre sus funciones están: Proporcionar a la gerencia de Administración y Finanzas y Presidencia, la disponibilidad financiera para la programación de pagos e información confiable para la toma de decisiones en cuanto a colocaciones, apertura y cierre de cuantas bancarias en instituciones financiera. Gestionar las transparencias bancarias para la oportuna disponibilidad de recursos. Elaborar y conformar los comprobantes egresos (cheques y notas de débito) de las órdenes de pago emitidas por la Coordinación de Contabilidad. Realizar y conformar las conciliaciones bancarias de todas las cuentas de la institución. Conformar los informes de gestión que deben rendirse ante la contraloría y los entes externos que así lo requieran.

Coordinación de Cobranza: Gestionar, controlar y ejecutar las actividades

correspondientes al análisis de financiamientos de los créditos aprobados y recuperación de la cartera crediticia, implementando para ello las acciones necesarias. Entre sus funciones están: Planificar, controlar, procesar y establecer los lineamientos para el análisis financiero (financiamientos) y recuperación de los créditos (cobranza) otorgados según los programas que ejecuta la Institución. □ Procesar, controlar y realizar seguimiento de los ingresos registrados por la cobranza diaria y mensualmente en la unidad. Vigilar, controlar y realizar seguimiento de los índices de morosidad y montos de ingresos por recuperar mensualmente.

Coordinación de Servicios Generales: Gestionar, controlar y supervisar las actividades destinadas a la prestación de servicios de adquisición de bienes, materiales y suministros; mantenimiento y funcionamiento a todas las unidades orgánicas de la Institución, de acuerdo a la normativa vigente. Entre sus funciones están: Planificar, supervisar, establecer los lineamientos y ejecutar el funcionamiento logístico de la institución. La adquisición de bienes, servicios y activos reales siguiendo la normativa vigente. Atender y coordinar con la empresa y proveedores en general en lo referente a los requisitos que deben consignar para la tramitación en adquisición de bienes y servicios. Revisar, avalar y gestionar las órdenes de compra y/o servicios y los soportes que la componen. Velar que se cumpla las especificaciones de cantidad, calidad y precios preestablecidos de los bienes y servicios adquiridos por la institución. □ Velar por que se cumpla el proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios, adquisición de materiales de oficina, mantenimiento y suministros.

Gerencia de Sistemas y Procedimientos: Velar por que se les dé respuesta a todos los requerimientos solicitados por las unidades de la Institución, en cuanto a las áreas de soporte técnico, programación de sistemas automatizados, manuales e información. Entre sus funciones están: Estudiar, evaluar, diseñar y actualizar los manuales administrativos, documentación organizativa y reglamentos internos de las unidades de la institución; así como todos aquellos instrumentos para el buen manejo de los procesos. Facilitar y asegurar la implementación y actualización de sistemas de información, administración de la red, soporte técnico y manuales de la fundación

según la normativa y las leyes vigentes a todas las unidades orgánicas de la Institución. Proporcionar el óptimo funcionamiento, efectividad y operación de los sistemas de información y equipos de computación, para guiar a la institución hacia el cumplimiento de las metas y objetivos.

Gerencia de Proyectos: Planificar, coordinar, gestionar y llevar seguimientos a las actividades para la elaboración o revisión de proyectos de los programas y políticas de construcción para la Institución de acuerdo a las distintas fuentes de recursos, garantizando la integralidad, funcionalidad y calidad en el diseño de la solución propuesta. Entre sus funciones están: Planificar, coordinar, controlar y realizar las actividades necesarias para la elaboración o revisión de proyectos enmarcados en los distintos programas que desarrollará la Institución. □Garantizar junto a la coordinación de Formulación y evaluación de Proyectos, que los proyectos correspondan al diagnóstico previo de una necesidad, y que cumplan las normas y parámetros vigentes de diseño (distribución, dimensionamiento, equipamiento, detalles y acabados), urbano (localización, planimetría, entre otros), ambiental (estudios de impacto ambiental y sociocultural), calidad y economía, entre otros. Garantizar la integralidad de las funciones que debiera atender los proyectos: económico – productivo, social, cultural y legal y político. Revisar, avalar y preparar los proyectos ante las distintas fuentes de recursos. Preparar procesos de contratación de los proyectos: abierto, cerrado, consulta de precios y contratación directa. Revisar, conformar y tramitar las gestiones administrativas de los proyectos.

Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos: Formular y preparar proyectos enmarcados en los distintos programas que desarrollará la Institución, evaluando su factibilidad y garantizando la integralidad de las prestaciones que están debieran prestar, que propendan a mejorar la calidad de vida de las personas. Entre sus funciones se nombran: Garantizar que los proyectos correspondan al diagnóstico previo de una necesidad, y que cumplan las normas y parámetros vigentes de diseño (distribución, dimensionamiento, equipamiento, detalles y acabados, localización, planimetría, entre otros), ambiental (estudios de impacto ambiental y sociocultural), calidad y economía, entre otros. Formular y preparar proyectos atendiendo a criterios

de eficiencia, empleo adecuado del tiempo, costos y calidad. Formular y preparar los proyectos requeridos (diseño, detalles, estimación de costos, programación de ejecución, cronogramas de pago, sistema constructivo, memoria de ejecución, impacto ambiental y sociocultural, entre otros), ante las distintas fuentes de recursos.

**Coordinación de Gestión de Proyectos:** Registrar y gestionar las distintas tramitaciones y permisos que requieran los proyectos para su evaluación y/o ejecución, así como recibir, orientar y tramitar las solicitudes de evaluación de proyectos. Entre sus funciones se nombran: Llevar un registro y control de los distintos proyectos promovidos por la Institución. Diagnosticar las distintas necesidades en el ámbito de sus competencias y proponer formalmente la realización de estudios de pre-factibilidad de realización ante la Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos. Recibir y entregar valoraciones de Evaluación de los Proyectos realizados enmarcados dentro de los distintos programas que ejecuta la Institución. Los proyectos recibidos serán tramitados ante la Coordinación de Formulación y Evaluación de Proyectos, para su análisis y evaluación.

**Diagnóstico Estratégico y conclusiones estratégicas:** Para el diagnóstico estratégico, se identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante una matriz FODA. En este sentido, la Matriz FODA permite establecer cuatro (4) tipos de estrategias, de acuerdo a lo planteado por Rodríguez (2005) que a continuación se mencionan:

En relación a las estrategias Fortalezas Oportunidades (FO); estas se basan en confrontar las fortalezas con que cuenta la organización con las oportunidades, con el fin de aprovecharlas al máximo para garantizar una mejor calidad al momento de prestar servicios a la comunidad.

En cuanto a las estrategias Fortalezas Amenazas (FA); estas tienen la finalidad de minimizar las amenazas que influyen de una u otra forma perjudicando la organización, las amenazas no siempre se enfrentan de manera directa, lo recomendable es ser contraproducente cuando se trata de minimizar a las mismas para no perjudicar a la organización en caso de que sea simplemente una amenaza.

Para las estrategias Debilidades Amenazas (DA): éstas buscan disminuir las

debilidades y contrarrestar las amenazas, utilizando un accionar defensivo, cuando se presenta esta situación de alto riesgo para la institución se utiliza este tipo de estrategia, pero con un nivel de defensa mínimo, de tal forma que no afecte la supervivencia de la organización.

Por último, se establecen las estrategias Debilidades Oportunidades (DO); cuyo propósito fundamental es corregir las debilidades internas tomando como precepto las oportunidades utilizando las ocasiones presentadas para optimizar las áreas deficientes que están presentes en la organización.

Diagnóstico Estratégico y Conclusión de estrategias: Se realizó mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado a la muestra seleccionada para determinar las potencialidades que existen en Centro Médico “Santa Ana” en relación al clima organizacional, posteriormente tomando en consideración el análisis FODA se llegó a la conclusión de las Estrategias a aplicar en el Modelo Estratégico.

Direccionamiento Estratégico:

Reseña Histórica del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”

El Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, C.A., es una empresa constituida y domiciliada en Venezuela, registrada el 23 de julio de 2003 en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Estado Cojedes, quedando inscrita bajo el N° 71, Tomo 3-A. De acuerdo a sus estatutos, la principal actividad de la empresa se refiere a la administración, organización y funcionamiento de un centro de salud, la compra – venta de insumos médicos – quirúrgicos, alquiler de consultorios médicos, la atención médico – quirúrgica a personas en general; y el servicio de consultas, emergencias, hospitalizaciones en general. La empresa estuvo sin actividad durante los ejercicios económicos 2003 hasta el 30 de junio de 2005 y comenzó su etapa de desarrollo a partir del 1° de julio de 2005. Se considera que a partir del año 2006 ha alcanzado su nivel mercantil normal

El Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”, C.A., inicio sus labores en Julio de 2005, se contaba tan solo con 4 habitaciones, y un Quirófano; se encuentra ubicada en Urbanización Tamanaco II Etapa Calle Coaheri casa k-14 Tinaquillo Estado Cojedes, desde ese mismo momento y contando con la impecable labor

gerencial de la Dra. Ana Gisela Mercado, la clínica fue creciendo a un ritmo acelerado.

El Centro Médico Quirúrgico Maternidad Santa Ana, C.A. es una de las principales clínicas de la región la cual presta servicio de emergencia las 24 horas, servicio de consultas externas, Hospitalización, Cirugía y Maternidad, la clínica cuenta con excelentes profesionales en diversas áreas medica que les permiten a los usuarios del servicio sentir el confort del mismo.

Tabla 7

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura Organizativa definida.</li> <li>2. Participación del personal en actividades educativas para mejorar los servicios.</li> <li>3. Excelente calidad de los servicios que presta el centro Médico.</li> <li>4. Los Trabajadores se sienten identificados con la Visión y Misión de la institución.</li> <li>5. Existe formación profesional actualizada para el personal que labora en la institución.</li> <li>6. Liderazgo Participativo y Democrático.</li> <li>7. Las relaciones laborales entre los trabajadores son buenas.</li> <li>8. existe motivación entre los trabajadores.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe una planificación estratégica que permita diseñar Modelos Gerenciales para optimizar el clima organizacional de la institución.</li> <li>2. No existe promoción dirigida a los trabajadores por parte del personal directivo para poder lograr objetivos institucionales.</li> <li>3. No existen acciones conducentes a mejorar el ambiente de trabajo en la organización.</li> <li>4. Carencia de actividades que propicien un clima organizacional enfocado a la excelente atención al cliente.</li> <li>5. Deficiente utilización de los canales de comunicación.</li> <li>6. Carencia de un Clima organizacional sustentado en valores.</li> <li>7. Deficiencias en la motivación de los trabajadores.</li> <li>8. El personal que labora en la institución no tiene libertad para expresar sus ideas.</li> </ol>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de Elaboración de Modelos Estratégicos para optimizar el clima organizacional de la organización.</li> <li>2. Oportunidad de cambio y renovación.</li> <li>3. Reto y desafío profesional.</li> <li>4. Oportunidad de motivación.</li> <li>5. Disponer de tecnología punta.</li> <li>6. Aumento de desarrollo profesional.</li> <li>7. Oportunidad de participar en el Modelo Estratégico.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p style="text-align: center;">Realizar un Taller Informativo sobre los nuevos alcances del Modelo Estratégico, para el manejo y optimización del Clima organizacional.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p style="text-align: center;">Realizar mesas de trabajo donde se caracterice el conocimiento relacionado directamente con el Clima organizacional de manera directa a las tareas y operaciones que se ejecutan en la institución.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad Económica.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p style="text-align: center;">Realizar un Taller de informativo para</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p style="text-align: center;">Realizar un Taller de convivencia e</p>

<p>2. Campaña de desinformación por parte de los medios de información y redes sociales sobre la situación que vive el país desde el punto de vista organizacional.</p> <p>3. Restricciones presupuestarias que hagan que no pueda funcionar el Modelo Estratégico conforme a lo esperado.</p>	<p>llevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos para facilitar la aplicación teórica y práctica del Clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana”</p>	<p>Información de la situación actual que vive el país entre los Trabajadores del Centro Médico “Santa Ana”.</p>
--	--	--

Fuente: Santamaría (2017).

## 5.6 Desarrollo del Modelo Estratégico Gerencial

Ejecución de estrategias:

Para el desarrollo del modelo se requiere de la ejecución de estrategias para poner en práctica el modelo Estratégico Gerencial, el cual se realizó mediante un Plan de Acción cuya finalidad es la Formación integral de los trabajadores para lograr la optimización del clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana”. Mediante la siguiente programación:

Tabla 8

Plan de Acción 1.

**Objetivo General: Desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial de calidad y pertinencia que permita la optimización del clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.**

Objetivo Específico	Taller	Actividades	Contenido	Recursos	Responsables	Tiempo
<p>Sensibilizar a los directivos y trabajadores, sobre el diseño de Modelos Estratégicos y la importancia que tiene en la optimización del clima organizacional para el funcionamiento eficiente del Centro Médico “Santa Ana” municipio</p>	<p>Modelos Estratégicos y la importancia que tiene en las organizaciones</p>	<p>Realizar un Taller Informativo, sobre la importancia de la elaboración de modelos estratégicos para optimizar el Clima</p>	<p>-Importancia que tienen los Modelos Estratégicos Gerenciales en la optimización del Clima organizacional para la optimización del funcionamiento de las organizaciones. -Concepto de Modelo Estratégico Gerencial y su importancia para</p>	<p>Video beam Trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.</p>		

Tinaquillo estado Cojedes.		organizacional en las instituciones.	optimizar el clima organizacional en las instituciones - Gerencia Estratégica -Planificación estratégica. - Análisis Estratégico. - Definición de Estrategias Gerenciales. - Concepto de Clima Organizacional El Clima laboral y su importancia en las organizaciones.	-Laptops -Libretas Pendrive	Experto invitado Lcda. Gledys Santamaría	4 Horas
----------------------------	--	--------------------------------------	---	-----------------------------------	---	---------

Fuente: Santamaría (2018).

Tabla 9

Plan de Acción 2.

**Objetivo General: Desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial de calidad y pertinencia que permita la optimización del clima**

Objetivo Específico	Taller	Actividades	Contenido	Recursos	Responsables	Tiempo
Facilitar a los directivos y trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes, el aprendizaje pertinente para lograr la optimización de los factores relacionados con el clima organizacional con la finalidad de lograr la eficiencia de	Los Modelo Estratégicos Gerenciales y su importancia para optimizar el Clima Organizacional en las organizaciones.	Comenzar con un Taller Informativo, sobre los Modelos Estratégicos su importancia en el Clima organizacional . Analizar los diferentes conceptos que comprende la gerencia estratégica y su relación con el Clima organizacional	-Concepto de Modelo Estratégico Gerencial y su importancia para optimizar el clima organizacional en las instituciones - Gerencia Estratégica -Planificación estratégica. - Análisis Estratégico. - Definición de Estrategias Gerenciales. - Concepto de Clima Organizacional El Clima laboral y su importancia en las organizaciones	Video beam Trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes. -Laptops -Libretas Pendrive	Experto invitado Lcda. Gledys Santamaría	4 Horas

todos los servicios que presta la institución para beneficio de la comunidad.						
---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Santamaría (2018).

Tabla 10

Plan de Acción 3.

**Objetivo General: Desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial de calidad y pertinencia que permita la optimización del clima**

Objetivo Específico	Taller	Actividades	Contenido	Recursos	Responsables	Tiempo
Facilitar a los directivos y trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes, el aprendizaje pertinente para lograr la optimización de los factores relacionados con el clima organizacional con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios que presta la institución para beneficio de la comunidad.	Principales Factores que afectan el Clima organizacional: Liderazgo.	Realizar un Taller donde se analicen los fundamentos y principios que rigen el comportamiento del líder dentro del contexto gerencial, para lograr el mayor rendimiento en relación con las necesidades e intereses de la institución y la comunidad. -Poner en práctica las técnicas de comunicación que permitan a los grupos de trabajo, mantener una interacción eficaz, mediante el desarrollo de habilidades que	- El líder dentro del contexto Gerencial. - Estilos de Liderazgo en las instituciones y su importancia en las instituciones.	Video beam Trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes. -Laptops -Libretas Pendrive	Experto invitado Lcda. Gledys Santamaría	4 Horas

		le proporcionen las herramientas necesarias para reconocer las propias potencialidades y optimizar la interacción personal del Centro Médico				
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Santamaría (2018)

Tabla 11  
Plan de Acción 4

**Objetivo General: Desarrollar un Modelo Estratégico Gerencial de calidad y pertinencia que permita la optimización del clima**

Objetivo Específico	Taller	Actividades	Contenido	Recursos	Responsables	Tiempo
Facilitar a los directivos y trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes, el aprendizaje pertinente para lograr la optimización de los factores relacionados con el clima organizacional con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios que presta la institución para beneficio de la comunidad.	<p>Principales Factores que afectan el Clima organizacional: Comunicación.</p> <p>Principales Factores que afectan el Clima organizacional: Motivación.</p> <p>Taller de convivencia entre los trabajadores del Centro Médico</p>	<p>Realizar un Talle donde se pongan en práctica las técnicas de comunicación que permitan a los grupos de trabajo, mantener una interacción eficaz, mediante el desarrollo de habilidades que le proporcionen las herramientas necesarias para reconocer las propias potencialidades y optimizar la interacción personal del Centro Médico.</p> <p>-Realizar el proceso de Motivación y Dar a conocer las dimensiones de un clima propicio para la realización personal, y la consecución de objetivos organizacionales. Destacar la importancia de la motivación en el trabajo dirigida al logro de un mejor desempeño y satisfacción en la realización de las tareas.</p> <p>- Expone los diferentes roles que jugamos y los que otros representan resaltando nos que limitan nuestra capacidad de expresión y de aceptación de nosotros mismos y de los que nos rodean.</p>	<p>-Concepto de Comunicación Efectiva. -El feed-back en la comunicación -Formas provechosas de La comunicación -Barreras de la Comunicación -Técnicas para superar la Barreras de la Comunicación</p> <p>-Concepto de Motivación -La importancia de la Motivación para realizar un trabajo eficiente</p> <p>-Superar los prejuicios y expectativas - Nuestra vida está afectada por más factores de los que creemos Situación económica del país</p>	<p>Video beam</p> <p>Trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes. -Laptops -Libretas Pendrive</p>	<p>Experto invitado Lcda. Gledys Santamaría</p>	4 Horas

Fuente: Santamaría (2018).

### Fase III

#### 5.7 Evaluación del Modelo Estratégico Gerencial

Tabla 12. Plan de Acción 5.

**Objetivo: Evaluar el Modelo Estratégico Gerencial para determinar el grado de optimización del clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.**

actividades evaluar durante la ejecución del Modelo Estratégico Gerencial	a	Actividades	Estrategias didácticas	Recursos	Responsables
:					
Todos los contenidos y actividades desarrolladas en los planes de acción desarrollados.	los y	Informar a todos los trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes del proceso de evaluación del Modelo Estratégico. Explicar las instrucciones para desarrollar la prueba piloto. Establecimiento de preguntas, respuestas sobre la prueba piloto.	Aplicación de la prueba piloto. Ciclo de preguntas y respuestas.	Fotocopias de la prueba.	Investigadora

Fuente: Santamaría (2018).

#### 5.7 Fase III. Evaluación del Modelo Estratégico Gerencial para Optimizar el Clima Organizacional del Centro Médico Quirúrgico Maternidad “Santa Ana”

Para la evaluación del Plan Estratégico Gerencial para optimizar la cultura organizacional en Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes, en esta tercera fase de la investigación y relacionando el tercer objetivo del Plan estratégico gerencial, para la realización del mismo se contempla la aplicación de una prueba piloto para verificar su confianza.

Para ello se utilizó un cuestionario elaborado por la investigadora, tomando como referencia el sistema de evaluación de los planes estratégicos propuestos por Etkin, (ob. cit.), donde se contempla los programas y talleres realizados durante el desarrollo del plan estratégico gerencial determinando su efectividad en el personal directivo y obrero del hospital sometido a estudio.

En este sentido es importante resaltar que se decide escoger al azar una muestra de cinco (05) sujetos que laboran en el hospital que fueron formados en el adiestramiento desarrollado durante la aplicación del Modelo Estratégico Gerencial y a los cuales se le explicó la importancia de realizar esta evaluación.

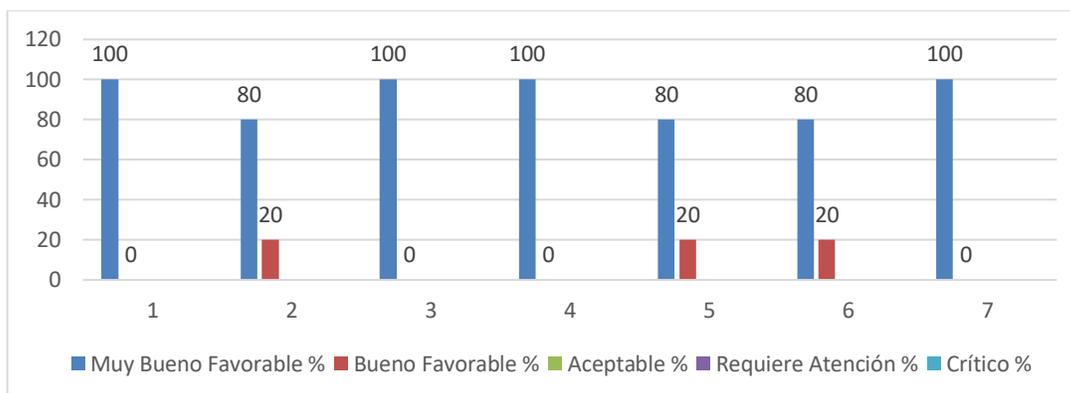
En relación al cuestionario este estuvo constituido por siete (07) ítems, contenido de los contenidos en las diferentes teorías desarrolladas en los talleres. De igual manera la autora estableció las alternativas de respuesta basado en una escala de Likert de cinco proposiciones a saber: (5) (MB) Muy Bueno, (4) (B) Bueno, (3) (A) Aceptable. (2) (RA) Requiere Atención y (1) (C) Crítico. En este sentido se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de este cuestionario en la siguiente tabla:

Tabla 13  
Resultados obtenidos de la evaluación según el cuestionario aplicado

Ítems	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%
1	5	100,00	0	00,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
2	5	100,00	0	00,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
3	4	80,00	3	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
4	4	80,00	3	20,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
5	5	100,00	0	00,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
6	5	100,00	0	00,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
7	5	100,00	0	00,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	5	100
<b>Promedio</b>		<b>94,00</b>		<b>31,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		

Fuente: Santamaría (2018).

Gráfico 3



Resultados obtenidos de la evaluación según el cuestionario aplicado

Fuente: Santamaría (2018).

### **Análisis de los resultados de la aplicación Modelo Estratégico Gerencial**

Como se puede evidenciar en la tabla 12 y gráfico 3 que el Modelo Estratégico Gerencial para la optimización del Clima organizacional, bajo las actividades de formación realizadas en los diferentes talleres por los trabajadores, queda justificada la puesta en práctica de este tipo Modelo Estratégico Gerencial para optimizar el Clima Organizacional del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes. Es importante resaltar, que la gran mayoría de los encuestados calificaron de manera favorable (100%) la realización de los talleres y mesas de trabajo sobre los contenidos desarrollados.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos al realizar la presente investigación permiten expresar las siguientes conclusiones en base al primer objetivo del presente estudio que consiste en diagnosticar la situación actual que caracteriza el clima organizacional que presenta el centro médico quirúrgico “Santa Ana” del municipio Tinaquillo estado Cojedes, con la finalidad de conocer las potencialidades que posee el personal que labora en este centro médico en cuanto a la forma o existencia del clima organizacional en esta institución.

En este sentido, se pudo detectar una serie de debilidades entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: la no utilización de estrategias gerenciales de tipo

educativas que permitan la optimización de los servicios que presta la institución, esta situación es una limitante al momento de planificar y establecer un Modelo Estratégico Gerencial, no se promueve la participación del personal en actividades educativas que permitan mejorar los servicios que presta el centro médico, aunado a esto, no se implementa acciones para optimizar los ambientes de trabajo careciendo de incentivos que valoren las actividades laborables realizada por el personal, inexistencia por parte de la dirección del hospital en promover la intervención del personal en actividades que coadyuven con el logro de los objetivos institucionales,

Otra situación detectada fue la poca o ausencia orientación, acompañamiento y reconocimiento en el trabajo realizado, careciendo de un proceso de motivación eficiente que permita estimular a los trabajadores a realizar un trabajo eficiente. Esta condición proporciona una idea de un clima organizacional exiguo en el centro médico por lo cual es indispensable realizar acciones para optimizarlo utilizando el diseño y aplicación de Modelos Estratégicos.

En relación al segundo objetivo que consistió en determinar aportes teóricos, legales y administrativos, que orientan y definen el modelo estratégico gerencial para optimizar el clima organizacional en el centro médico quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes. En el capítulo II, se desarrolló una descripción detallada del sustrato teórico de esta investigación donde se especifica, los aspectos de relacionados con los modelos Estratégicos gerenciales, estrategias gerenciales, clima organizacional y basamento legal vigente que sustenta la investigación.

Para el tercer objetivo que consiste en diseñar un el Modelo de Gerencia Estratégica como mecanismo para optimizar el clima organizacional en la institución antes mencionada, se consideró para el diseño del plan estratégico los siguientes aspectos: Presentación del Plan estratégico, Justificación del Plan estratégico, Objetivos del Plan, Fundamentación teórica del Plan basada en el análisis estratégico, implementación del modelo mediante para optimizar el clima organizacional en la institución.

Para el cuarto objetivo que consistió en aplicar el modelo de gerencia estratégica para optimizar el clima organizacional en el centro médico quirúrgico “Santa Ana”,

municipio Tinaquillo estado Cojedes, para optimizar la cultura organizacional de esta institución, el mismo se realizó mediante la utilización de planes de acción que contemplaron actividades y estrategias gerenciales relacionadas con el establecimiento del clima organizacional acordes con los requerimientos de la institución, estas fueron desarrolladas en diferentes etapas de forma organizada, en donde se pudo demostrar que es viable la aplicación de modelos estratégicos para lograr optimizar el clima organizacional del centro médico.

Para el último objetivo que persigue evaluar la efectividad de la aplicación del Modelo Estratégico gerencial para optimizar el clima organizacional del centro médico, se determinó que mediante la aplicación del Modelo Estratégico se tiene un progreso notable y considerable no sólo en sus funciones, sino en el desempeño organizacional y administrativo de las diferentes actividades laborables, que al estar sujetos a las normas reales de los principios a cumplir se ha logrado aportar un mejor crecimiento a la institución en lo organizacional, laboral, y profesional.

### **RECOMENDACIONES**

En función de las conclusiones señaladas anteriormente se realizan las siguientes recomendaciones al personal que cumple diferentes labores en el centro médico quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes para mejorar el clima organizacional de la institución:

Continuar implementan el Modelo Estratégico Gerencial dirigido a la optimización del clima organizacional de la institución con la finalidad de hacer seguimiento para corregir fallas y observaciones pertinentes.

-Divulgar este Modelo Estratégico Gerencial a otras instituciones hospitalarias que estén presentando iguales o similares debilidades.

Motivar a los trabajadores a la constante capacitación, preparación, formación, en pro de motivarles al desarrollo humano y profesional.

Estar en constante capacitación, preparación, formación, a fin de que pueda tener más bases teóricas para fortalecer la implementación de un clima organizacional en pro de garantizar respuestas eficientes y oportunas.



## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acosta, R. 2012. Los 3 tipos de modelos de negocio utilizados por las empresas. <https://coachlatinoamerica.com/los-3-tipos-de-modelos-de-negocio-utilizados-por-las-empresas/>. [Revista en Línea]. [Consulta: 5 de febrero, 2017].
- Álvarez, A. 2016. Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. 108 pp.
- Arias, F. 2012. El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. (6° Ed.). Caracas, Venezuela: Episteme Caracas.
- Bertoglio, O.: 2005. Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización. Editorial: Diana, México.
- Balestrini, M., 2006. Cómo se elabora el proyecto de Investigación. Caracas: Servicio Editorial Consultores Asociados BL.
- Cano, A. 2002. La Naturaleza del Estrés. [http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/index.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/index.htm). [Libro en Línea] [Consulta: 19 de junio, 2017].
- Campos, M. 2006. Causas y efectos del estrés laboral. San Salvador: Universidad de El Salvador, Escuela de Ingeniería Química.
- Carmona, Y. 2014. Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las Escuelas Básicas. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Carabobo-Venezuela. 115 pp.
- Chiavenato, I. 2009. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill Editores.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 36860, diciembre 30, 1999.
- Crissien, C. John (2005). Pensamiento estratégico y modelos gerenciales. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/1.13.pdf/>. [Revista en Línea] [Consulta: 07 de abril, 2017].
- Costa, C. 2011. La comunicación en el hospital. La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario. [https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resena.php?art\\_id=344](https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resena.php?art_id=344).. [Revista en Línea] [Consulta: 5 de octubre, 2017].
- Daft, R. 2006. La experiencia del Liderazgo (3ª ed). México: Thompson

- Dolan, S., García, S. & Diez Piñol, M. 2005. Autoestima, estrés y trabajo. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Doval, Y., Moleiro, O., Rodríguez, R. 2004. Estrés Laboral, Consideraciones Sobre Sus Características Y Formas de Afrontamiento. [http://www.psicologiaincientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/argonro01\\_1.htm](http://www.psicologiaincientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/argonro01_1.htm). [Revista en Línea] [Consulta: 15 de octubre, 2017].
- Etkin, J. 2009. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Argentina.
- Fonseca, M. 2005. Comunicación Oral: Fundamentos y Práctica estratégica. (2da. Ed.). Editorial Pearson Prentice Hall. Naucalpan. México.
- Forero, S. 2008. Modelos gerenciales y técnicas modernas. <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/>. [Libro en Línea] [Consulta: 09 de febrero, 2017].
- García, B. 2017. Modelos teóricos e indicadores de evaluación educativa. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2010000200005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000200005). [Revista en Línea] [Consulta: 17 de mayo, 2017].
- Georgy, A. 2010. Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper/ventajacompetitiva.pdf>. [Revista en Línea] [Consulta: 15 de marzo, 2017].
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, K. 2017. El Clima Organizacional en el Hospital General "Dr. Pastor Oropeza Riera" del Instituto Venezolano de la Seguridad Social, Ubicado en la Ciudad de Barquisimeto - Estado Lara. [https://www.researchgate.net/publication/31601729\\_El\\_Clima\\_Organizacional\\_en\\_el\\_Hospital\\_General\\_Dr\\_Pastor\\_Oropeza\\_Riera\\_del\\_Instituto\\_Venezolano\\_de\\_la\\_Seguridad\\_Social](https://www.researchgate.net/publication/31601729_El_Clima_Organizacional_en_el_Hospital_General_Dr_Pastor_Oropeza_Riera_del_Instituto_Venezolano_de_la_Seguridad_Social). [Revista en Línea] [Consulta: 29 de febrero, 2017].
- Herrera Sánchez, R. & Cassals Villa, M. 2005. Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral de enfermería. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192005000100003&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192005000100003&lng=es&nrm=iso). [Revista en Línea] [Consulta: 19 de mayo, 2017].
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. 1986. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 3850, julio 18, 1986.

- Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras 2012. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 6076, mayo 7, 2012.
- Louffat, E. 2017. ¿Qué se entiende por diseño organizacional? /.[Revista en Línea] [Consulta: 7 de abril, 2017].
- Martí, J. 2012. La Investigación - Acción Participativa. Estructura y Fases. [http://www.redcimas.org/wordpress/wpcontent/uploads/2012/08/m\\_JMarti\\_IAPFASES.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wpcontent/uploads/2012/08/m_JMarti_IAPFASES.pdf). /.[Libro en Línea] [Consulta: 27 de marzo, 2017].
- Méndez, C. 2001. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición. Editorial Limusa, S.A. México.
- Morales, R. 2001. Investigación. Forma de Hacerla. Edit. Ancla. Bogotá Colombia. [Libro en Línea]. [www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/). [Revista en Línea] [Consulta: 11 de septiembre, 2017].
- Muñoz, L. 2015. “Propuesta de estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional de la unidad educativa “Alejo Zuloaga” ubicada en Valencia estado Carabobo. Tesis de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caacas-Venezuela.134 pp.
- Negrete, J. 2017. Clima organizacional y planificación estratégica en los gestores de la Red de Salud Lima Norte, 2017. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Cesar Vallejo. Perú.123pp.
- Osterwalder y Pigneur, 2011). Generación de Modelos de Negocio. 3ª Edición.
- Pedraja L. y Rodríguez E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. [https://www.researchgate.net/publication/260869353\\_Influencia\\_de\\_los\\_estilos\\_de\\_liderazgo\\_en\\_el\\_clima\\_organizacional\\_de\\_la\\_Direccion\\_General\\_de\\_Bachilleres\\_del\\_estado\\_de\\_Hidalgo](https://www.researchgate.net/publication/260869353_Influencia_de_los_estilos_de_liderazgo_en_el_clima_organizacional_de_la_Direccion_General_de_Bachilleres_del_estado_de_Hidalgo). /.[Libro en Línea].[Consulta: 27 de noviembre, 2017].
- Peralta, R. 2002. <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>. [Revista en Línea] [Consulta:7 de enero, 2017].
- Peraza, A. 2014. Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo. Carabobo-Venezuela.333pp.
- Pérez, R. y Ramírez, M. 2010. “Un enfoque de Gerencia Estratégica”. Texto guía. Séptima Actualización. Bogotá. Colombia.

- Pérez, R. 2013. Gerencia Estratégica. [https://www.researchgate.net/publication/303952593\\_Gerencia\\_Estrategica\\_Corporativa/](https://www.researchgate.net/publication/303952593_Gerencia_Estrategica_Corporativa/). [Libro en Línea] [Consulta: 17 de diciembre, 2017].
- Pérez, R. 2017. Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería en la Universidad de Carabobo. Tesis de maestría. Universidad de Carabobo. Carabobo-Venezuela. 188 pp.
- Porter, M. 2014. La estrategia Competitiva. <https://retos-directivos.eae.es/la-estrategia-competitiva-de-porter-y-el-analisis-de-las-cinco-fuerzas/>. [Libro en Línea] [Consulta: 07 de enero, 2017].
- Ramírez, A. Vidal, M. Domínguez R. 2009. Etapas del análisis de factibilidad, Comprendió bibliográfico en contribuciones a la economía. <http://www.eumed.net/cc/2009a/>. [Libro en Línea]. [Consulta: 15 de octubre, 2017].
- Robert, M. 2009. El nuevo pensamiento estratégico, Editorial Mac Graw Hill, México.
- Robbins, S. 2004. Comportamiento organizacional (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J. y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño en organizaciones hospitalarias. Salud y Sociedad. México: Trillas.
- Rodríguez, J. 2005. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México. 5ta edición. Internacional Thomson Editores.
- Ruano, V. 2012. La importancia de definir la misión y visión de una organización para conseguir sus metas. <https://www.pdcachome.com/1903/la-importancia-de-definir-la-mision-y-vision-de-una-organizacion-para-conseguir-sus-metas/>. [Revista en Línea]. [Consulta: 07 de diciembre, 2017].
- Rodríguez, P. (2010). Paradigmas de la Metodología de Investigación. [https://www.google.co.ve/search?q=Rodríguez+\(2006\)+paradigma+cuantitativo&rlz=1C1CHBF\\_esVE800VE800&oq=](https://www.google.co.ve/search?q=Rodríguez+(2006)+paradigma+cuantitativo&rlz=1C1CHBF_esVE800VE800&oq=). [Libro en Línea]. [Consulta: 15 de septiembre, 2017].
- Sanz, J. 2012. Alianzas Estratégicas en el Entorno Hospitalario Guía Práctica para su Implantación. [https://www.abbvie.es/content/dam/abbviecorp/es/docs/PR\\_16\\_03\\_17\\_%20AMPHOS\\_2015.pdf](https://www.abbvie.es/content/dam/abbviecorp/es/docs/PR_16_03_17_%20AMPHOS_2015.pdf). [Libro en Línea]. [Consulta: 19 de septiembre, 2017].

- Serna, H. 2003. "Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamientos, Implementos y Mapas Estratégicos". Octava Edición. 3R Editores. Bogotá (Colombia).
- Tamayo y Tamayo. 2007. El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. México.
- Tufiño, M. 2015. Factores determinantes como guía para la construcción de un Plan Estratégico que responda a mejorar los servicios de salud en el Caa 213. Sur Valdivia. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. 121 pp.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. 2008. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ª. Edición Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos "Ezequiel Zamora, 2008-2012. Plan General de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Barinas- Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. 2008. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 4ª. Edición Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela. Pp. 14

ANEXO A  
Instrumentos de Recolección de Datos



Universidad Nacional Experimental  
De los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"  
Área de Post-Grado  
Maestría en Educación Mención: Docencia Universitaria  
San Carlos- Estado Cojedes

Encuesta (Modalidad Cuestionario)

Estimado trabajador:

La Presente encuesta tiene como objetivo principal establecer un modelo estratégico gerencial pertinente y de calidad que permita optimizar el clima organizacional en el Centro Médico Quirúrgico "Santa Ana", municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Instructivo:

- Lea Cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Marque con una (X) en el espacio correspondiente según sea el caso de su elección.
- Debe tomar una alternativa por cada pregunta.

Gracias por su colaboración...

Lcda.: Gledys Santamaría

## CUESTIONARIO

Instrucciones para contestar el cuestionario aplicado a los sujetos en estudio. (Variables estudiadas: Modelo Estratégico Gerencial (Variable Independiente) y Clima Organizacional (Variable dependiente)).

A continuación, se presentan una serie de preguntas, que tienen como finalidad recabar información acerca de las variables sometidas a estudio y que se reflejan en las percepciones de las personas que lo ejecutan.

Marque con una (X) sólo una, de las alternativas de respuestas que se le ofrecen para cada pregunta. Se agradece su sinceridad y colaboración. Recuerde que la información es confidencial.

Categorías:

5= Siempre, 4=Casi Siempre, 3= A veces, 2= Casi Nunca y 1= Nunca.

Nº		Opciones de respuestas				
		1	2	3	4	5
1	¿En el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes utilizan Modelos estratégicos Gerenciales para favorecer un clima organizacional participativo?					
2	¿ Conozco y me identifico con la misión del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?					
3	Conozco y me identifico con la Visión del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?					
4	¿Considera que la dirección del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes promueve la participación activa del personal para lograr sus objetivos institucionales?					
5	¿Los directivos del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes utilizan estrategias gerenciales para analizar el éxito de los logros alcanzados por la institución?					
6	¿ En el Departamento donde usted Trabaja se valora su productividad laboral.?					
7	¿Cree usted que es eficiente la calidad de los servicios de salud integral que presta el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?					
8	¿Piensas que se implementan acciones para mejorar el ambiente de trabajo en las diferentes dependencias del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?					
9	¿Recibo formación profesional continua por parte del Centro Médico Quirúrgico “¿Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes para mantenerme actualizado en los cambios demandados en materia de salud?					
10	¿En el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes se ejecutan actividades educativas que permitan la implementación de un clima organizacional para brindarle una excelente atención al cliente?					

11	¿Cree usted que el personal directivo del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes del utiliza los canales más adecuados para comunicarse con los empleados?					
12	¿ Su jefe inmediato actúa con determinación y se anticipa a los problemas que surgen dentro del Departamento					
13	¿Conozco acerca de las Normas y Valores de mi Lugar de Trabajo en Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?					
14	¿Considero que mi trabajo, está suficientemente reconocido por mi jefe inmediato y por los directivos del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes?					
15	¿Recibo un trato justo por parte de mis compañeros, jefes y gerentes sin importar el cargo que desempeño dentro de la institución?					
16	¿Me siento orgulloso de pertenecer al Centro de Servicios y considero que es un buen lugar para trabajar?.					
17	¿El Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes me ofrece entrenamiento y capacitación para que pueda avanzar y desarrollarme en cuanto al dominio tecnológico mejorando mis habilidades en mi puesto de trabajo?					
18	¿Los directivos del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes generan cargas excesivas de trabajo que disminuyen su capacidad laboral?					
19	¿Cuándo se presenta un conflicto, usted actúa de manera tolerante y asertiva?					
20	¿Se siente altamente motivado para realizar su actividad laboral en el Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.?					

**Cuestionario aplicado a los trabajadores del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”,  
municipio Tinaquillo estado Cojedes, para evaluar las actividades de formación del  
Modelo Estratégico Gerencial.**

Objetivo específico: Sensibilizar a los directivos y trabajadores, sobre el diseño de Modelos Estratégicos y la importancia que tiene en la optimización del clima organizacional para el funcionamiento eficiente del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.					
Preguntas	Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Requiere Atención (2)	Crítico (s) (1)
1. ¿Cómo calificó usted los talleres impartidos sobre: Modelos Estratégicos y la importancia que tiene en las organizaciones, Principales Factores que afectan el Clima organizacional: Liderazgo, comunicación y motivación?					
2. ¿¿Cómo considera usted que debe ser la forma de identificación de las necesidades en comunicación , liderazgo y motivación que requiere la institución de manera que produzca resultados positivos?					
3. ¿Considera usted que la transformación del clima organizacional que se desea implementar en la institución propiciará efectos en la institución hospitalaria?					
4. ¿Tomar en cuenta a los trabajadores del hospital para la elaboración del Modelo Estratégico Gerencial traerá resultados?					
Objetivo específico: Facilitar a los directivos y trabajadores del Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes, el aprendizaje pertinente para lograr la optimización de los factores relacionados con el clima organizacional con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios que presta la institución para beneficio de la comunidad.					
Preguntas	Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Requiere Atención (2)	Crítico (1)
5. ¿La realización y puesta en práctica de un Modelo Estratégico Gerencial para optimizar el clima organizacional en el centro médico debe basarse en estrategias gerenciales que promuevan resultados hacia la excelencia?					
6. ¿Cómo calificó usted los talleres impartidos sobre: eL Clima Organizacional?					
Objetivo específico: Evaluar el Modelo Estratégico Gerencial para determinar el grado de optimización del clima organizacional en el Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes.					
Pregunta	Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Requiere Atención (2)	Crítico (1)
7. ¿Cómo apreció usted el proceso de Evaluación del Modelo Estratégico Gerencial para optimizar el clima organizacional de Centro Médico “Santa Ana” municipio Tinaquillo estado Cojedes’					

ANEXO B

Formato para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos por los Expertos



Universidad Nacional Experimental De los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Área de Post-Grado  
Maestría en Educación Mención: Docencia Universitaria  
San Carlos- Estado Cojedes

### Formato para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos.

Estimado Experto:

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener los datos necesarios para desarrollar el trabajo titulado "Modelo estratégico gerencial para optimizar el clima organizacional en el Centro Médico Quirúrgico "Santa Ana", municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Dicho trabajo tiene el propósito de realizar una investigación, el cual es requisito para obtener el título de "Magister Scientiarum en Gerencia Mención: Gerencia General, por lo que se requiere la mayor sinceridad posible al evaluar cada pregunta.

Instrucciones:

- Lea Cuidadosamente las preguntas antes de evaluar.
- Marque con una equis (X) en cada característica.
- Marque solo un numero por la opción que considere (Redacción, Contenido, Metodología)
- Evalúe todas las preguntas.

Lcda. Gledys Santamaría.

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Juicio de Expertos para la Evaluación del Instrumento aplicado a los Trabajadores del Centro Médico Quirúrgico “Santa Ana”.

Instrucciones: Marque con una (X) el renglón cualitativo que usted considere que reúne este instrumento, de acuerdo a cada uno de los aspectos señalados:

Ítems	Indicador	Redacción				Contenido				Metodología			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Modelo Estratégico												
2	Misión de la institución												
3	Visión de la institución												
4	Objetivos institucionales												
5	Estrategias Gerenciales												
6	Participación activa												
7	Calidad de los servicios												
8	Ambiente de trabajo												
9	Formación Profesional												
10	Atención al cliente.												
11	Comunicación												
12	Liderazgo												
13	Valores organizacionales												
14	Recompensas												
15	Relaciones laborales												
16	Estructura y Organización												
17	Desarrollo												
18	Estrés Laboral												
19	Conflicto												
20	Motivación												

Evaluado por:

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Título de Postgrado: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

ANEXO C  
Confiabilidad del Instrumento

### Confiabilidad del Cuestionario utilizado en el Diagnóstico

SUJETOS	ITEMES																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	5	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	68
2	2	3	1	1	5	3	4	2	3	4	4	4	3	5	3	4	5	5	1	5	47
3	5	5	5	5	5	3	4	4	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	66
4	2	3	5	3	1	2	2	4	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	52
5	2	1	1	1	1	5	4	1	2	5	4	2	3	4	5	5	5	5	4	5	41
6	2	1	1	1	1	5	5	2	2	5	4	2	1	4	2	5	4	5	4	5	38
7	4	5	5	5	5	5	4	4	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	66
8	3	4	5	3	3	5	4	4	2	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	5	60
9	3	1	5	3	2	4	3	1	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	49
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	72
SUM	33	32	38	32	32	40	38	32	24	48	47	39	32	47	45	49	49	48	40	46	559
VAR	1,789	2,844	3,73	3,07	3,29	1,33	0,84	2,4	2,27	0,2	0,2	1,4	2	0,2	1,2	0,1	0,1	0,18	1,78	0,7	26,77

5	Siempre
4	Casi Siempre
3	A Veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Varianza del Instrumento =145,655556

Alfa de Cronbach= 0,86

Confiabilidad del Cuestionario utilizado en la evaluación del Modelo Estratégico

Sujetos	Items							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	5	5	3	5	3	5	4	30
2	3	2	3	2	4	3	3	20
3	4	4	3	2	4	3	4	24
5	5	4	5	3	5	3	4	29
5	5	5	5	5	5	5	5	35
SUMA	22	20	19	17	21	3	39	138
VAR	1,5	1,5	1,2	2,3	0,7	3	0,5	10,7

1. Critico
2. Requiere Atención      Varianza del Instrumento= 33,3
3. Aceptable
4. Bueno
5. Muy Bueno      Alfa de Cronbach = 0,81

ANEXO D  
Evidencias Fotográficas



Fachada del Centro Médico Quirúrgico "Santa Ana"



Parte del Personal Médico, de Enfermería, Administrativo y Obrero.