

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA CLÍNICA SANTA ANA EN EL
AÑO 2013”**

Tesis previa a la obtención del Título de
Magíster en Gestión y Dirección de Empresas
con mención en Finanzas

AUTOR: ABRAHAM BOANERGES CRESPO CÓRDOVA

DIRECTOR: ING. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA (MBA)

CUENCA – ECUADOR

2014



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es identificar la relación entre el clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana de la Ciudad de Cuenca en el año 2013. El tipo de investigación es descriptivo-correlacional.

La orientación teórica se orientó al conocimiento del modelo de Clima Organizacional de seis dimensiones de Litwin y Stringer y la teoría de las tres necesidades de McClelland. El coeficiente de confiabilidad se calculó para los cuestionarios dando como resultado para toda la escala de 0,960, para la escala de clima el resultado fue de 0,947 y para la escala de motivación fue de 0,856.

En cuanto a la Clínica Santa Ana se expuso un panorama general de la misma, su historia, su visión, su misión, sus valores y su estructura.

Entre los resultados más relevantes se puede citar que hay una correlación positiva y alta entre el Clima Organizacional y la Motivación de los empleados.

La Clínica Santa Ana tiene un clima que se ubica en la media, es decir, ni satisfactorio ni insatisfactorio.

Los resultados de la hipótesis general y las seis hipótesis específicas formuladas se validan totalmente. Se concluye que el estudio realizado en la Clínica Santa respondió a los tres objetivos generales y a los ocho objetivos específicos planteados.

Palabras clave: Clima Organizacional, Motivación de los empleados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the relationship between organizational climate and employee motivation in the Clinic Santa Ana City of Cuenca in 2013. The research is descriptive - correlational.

The theoretical orientation was oriented knowledge model Organizational Climate of six dimensions of Litwin and Stringer and the theory of the three needs McClelland. The reliability coefficient was calculated for the questionnaires resulting in wide scale 0.960 to scale climate the result was 0.947 and for the motivation scale was 0.856.

As for Clínica Santa Ana an overview of it, its history, its vision, mission, values and its structure was exposed.

Among the most relevant results you can cite that there is a positive and high correlation between Organizational Climate and Employee Motivation.

La Clínica Santa Ana has a climate that is located in the mean, ie, neither satisfactory nor unsatisfactory.

The results of the general hypothesis and made six specific hypotheses fully validated We conclude that the study in Clínica Santa responded to three general goals and eight specific objectives.

Keywords: Organizational Climate, Employee motivation.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INDICE

PORTADA1

RESUMEN.....2

ABSTRACT.....3

INDICE.....4

AGRADECIMIENTO10

DEDICATORIA11

INTRODUCCION.....12

CAPÍTULO I.....13

LA CLÍNICA SANTA ANA13

 1.1 Historia de la empresa..... 13

 1.2 Socios..... 14

 1.3 Estructura Organizacional 14

 1.4 Objetivos, Misión, visión y valores..... 17

 1.4.1 Misión 17

 1.4.2 Visión 17

 1.4.3 Valores institucionales 18

 1.4.4 Servicios..... 18

CAPITULO II.....19

MARCO TEÓRICO19

 2.1 BASES TEORICAS 19

 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL..... 19

 2.2.1 Conceptos de Clima Organizacional..... 19

 2.2.2 Enfoques del Clima Organizacional 21

 2.2.2.1 Características 22



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.3 Naturaleza del Clima Organizacional.....	22
2.2.4 Importancia del clima organizacional	23
2.2.5 Funciones del clima organizacional	24
2.2.6 Ciclo del clima organizacional.....	24
2.2.6.1 Teorías del clima organizacional	25
2.2 Teoría del clima organización de Litwin y Stringer	26
2.2.1 Tipos de clima Organizacional.....	28
2.2.2 Dimensión de clima Organizacional.....	29
2.3 MOTIVACIÓN.....	29
2.3.1 Conceptos de motivación.....	29
2.3.2 Modelos explicativos acerca de la motivación	32
2.3.3 Perspectiva conductual de la motivación	32
2.3.4 Regulación externa de la motivación: incentivos, consecuencias y recompensas	34
2.3.5 Teoría de la evaluación cognitiva de la motivación.....	35
2.3.6 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional	36
2.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	40
2.4.1 Necesidad de Logro.....	40
2.4.2 Necesidad de Poder	40
2.4.3 Necesidad de Afiliación.....	40
CAPITULO III.....	46
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	46
3.1 Objetivos de la investigación	48
3.1.1 Objetivo General.....	48
3.1.2 Objetivos específicos	48



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2 HIPOTESIS DE INVESTIGACION 49

 3.2.1 Hipótesis general 49

 3.2.2 Hipótesis específica 49

3.3 METODO DE INVESTIGACIÓN..... 50

3.4 Método general 50

3.5 POBLACION Y MUESTRA..... 50

 3.5.1 POBLACION..... 50

 3.5.2 MUESTRA 50

 3.5.3 Definición conceptual de la variable independiente 51

 3.5.4 Definición operacional de la variable independiente 51

 3.5.5 Definición conceptual de la variable dependiente 51

3.6 HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 52

CAPITULO IV53

RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION53

 4.1 Procesamiento de la variable Clima organizacional 53

 4.1.1 Procesamiento de las dimensiones de la variable Clima
 organizacional: Estructura, Remuneraciones, Responsabilidad, Riesgos
 y toma de decisiones, Apoyo y Conflicto 54

 4.2 Procesamiento de la variable Motivación de los empleados 54

 4.2.1 Procesamiento de las dimensiones de la variable motivación:
 Necesidad de logro, poder y afiliación 55

CAPITULO V56

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN56

 5.1 Confiabilidad de toda la escala..... 56

 5.1.1 Clima laboral y motivación de los empleados 56



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.2 Comprobación de hipótesis.....	68
5.2.1 Hipótesis General	68
5.2.2 Hipótesis Específicas.....	69
5.2.2.1 Hipótesis Específica 1	69
5.2.2.2 Hipótesis Específica 2	71
5.2.2.3 Hipótesis Específica 3.....	73
5.2.2.4 Hipótesis Específica 4	75
5.2.2.5 Hipótesis Específica 5.....	77
5.2.2.6 Hipótesis Específica 6	79
5.3 Discusión de Resultados	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS	86
ANEXOS.....	88



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, **ABRAHAM BOANERGES CRESPO CORDOVA**, autor de la tesis "INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA CLÍNICA SANTA ANA EN EL AÑO 2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas con mención en Finanzas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, septiembre de 2014

ABRAHAM BOANERGES CRESPO CORDOVA

C.I: 0101880565



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, *ABRAHAM BOANERGES CRESPO CÓRDOVA*, autor de la tesis "INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA CLÍNICA SANTA ANA EN EL AÑO 2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor

Cuenca, septiembre de 2014

ABRAHAM BOANERGES CRESPO CÓRDOVA

C.I: 0101880565



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos al MBA. Ingeniero Comercial Humberto Jaramillo Granda, director de la presente tesis, quien de la manera más comedida y profesional supo dirigir el presente trabajo.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al Sr. Ingeniero Comercial Raúl Barzallo Quintanilla, Gerente General de la Clínica Santa Ana, por todo el apoyo brindado para la realización de esta investigación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

A Martha Rosa Beltrán Ávila, mi esposa

A José Antonio, Camila Alejandra y Sebastián Matías Crespo Beltrán, mis hijos

A José Crespo y Bertha Córdova, mis padres



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCION

La presente investigación se basa en establecer la relación que tiene el clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.

El clima organizacional fue estudiado en base al modelo de Litwin y Stringer y la motivación de los empleados en base a la teoría de las tres necesidades de McClelland.

El estudio se divide en cinco (5) capítulos, que se expone a continuación:

- Capítulo I: se describe a la Clínica Santa Ana objeto de la presente investigación.
- Capítulo II: se desarrolla el Marco Teórico, en base al modelo y la teoría anteriormente citados.
- Capítulo III: corresponde al método de investigación en el mismo se plantean el problema de investigación, los objetivos, hipótesis, etc.
- Capítulo IV: en este se describe la recolección y el procesamiento de la información obtenida.
- Capítulo VI: en este capítulo se tienen los resultados de la investigación

Luego se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones para futuros estudios.

Este trabajo finaliza con las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO I

LA CLÍNICA SANTA ANA

Clínica Santa Ana Centro Médico Quirúrgico S. A. es una institución médica privada localizada en Cuenca, que brinda a sus clientes Servicios Integrales de Salud, con cincuenta años de estar en el mercado al servicio de la salud.

1.1 Historia de la empresa

Se utilizará como base para el análisis histórico, el estudio del doctor Leoncio Cordero “Clínica Santa Ana 50 años de historia”, publicado en el año de 2013.

Según este autor la Clínica Santa Ana cumplirá medio siglo de servicio a la ciudad, la provincia y el país respetando y cumpliendo el criterio de sus fundadores, de ejercer la medicina y luchar por la salud con capacidad profesional, calidad humana y utilizando los recursos y avances de la moderna tecnología médica (Cordero, 2013).

Los doctores Leoncio Cordero Jaramillo, médico clínico, Vicente Corral Moscoso, cirujano general, Nicanor Corral Moscoso, ginecólogo obstetra y Alejandro Serrano Galarza, anestesista, mentalizaron y llevaron a la práctica el proyecto de construir y poner en funcionamiento la primera clínica de especialidades para la ciudad de Cuenca.

El día 22 de noviembre de 1963 se atendió el primer paciente y el día 15 de febrero de 1964 se inauguró con solemnidad la "Clínica Santa Ana" que lleva el nombre de la patrona de la ciudad.

Al iniciar los servicios, Clínica Santa Ana disponía de un área administrativa básica: Dos quirófanos, una sala de partos, una pequeña área de neonatología, estaciones de enfermería, seis pensiones en la segunda planta y cuatro medias pensiones en la planta baja. Disponía de un amplio espacio de parqueo, pues su área total, construcción, jardines y áreas libres, era de tres mil metros cuadrados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En 1970, la sociedad abre sus puertas a nuevos socios y nuevas especialidades. Se forma entonces una Compañía de Responsabilidad Limitada y posteriormente una Sociedad Anónima. Desde entonces Clínica Santa Ana, ha terminado una jornada para iniciar otra, ha hecho realidad un objetivo para fijarse nuevas metas.

Actualmente, según sus directivos, se están replanteando las metas en base a las necesidades de servicio cambiantes de los pacientes (Barzallo, 2013).

La Clínica “Santa Ana”, se fundó en base a los principios de servicio y solidaridad humana, del progreso científico y técnico, de respeto mutuo y consideración a los derechos y deberes de los socios; y a lo largo de su funcionamiento. Según Cordero la Clínica ha dado pruebas de eficacia en el servicio a la colectividad, la salud no es una competencia, sino un servicio que debe ofrecer equilibrio y bienestar bio-psico-social a todos sus pacientes (Cordero, 2013). Esta reflexión es un indicador de los valores de los directivos.

1.2 Socios

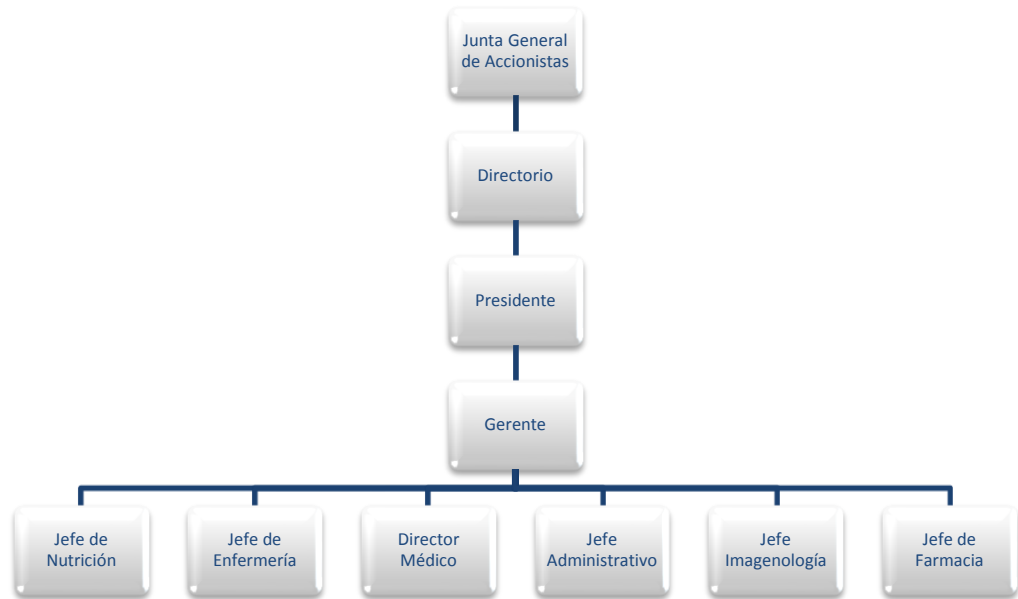
Clínica Santa Ana Centro médico Quirúrgico S.A. es una sociedad de propiedad de 99 socios, los mismos que aportan en diferentes porcentajes un valor total de capital social actual de \$ 874.000 dólares, ninguno posee más del 3% de las acciones de tal forma que existe bastante democratización del capital.

1.3 Estructura Organizacional

Organigrama General

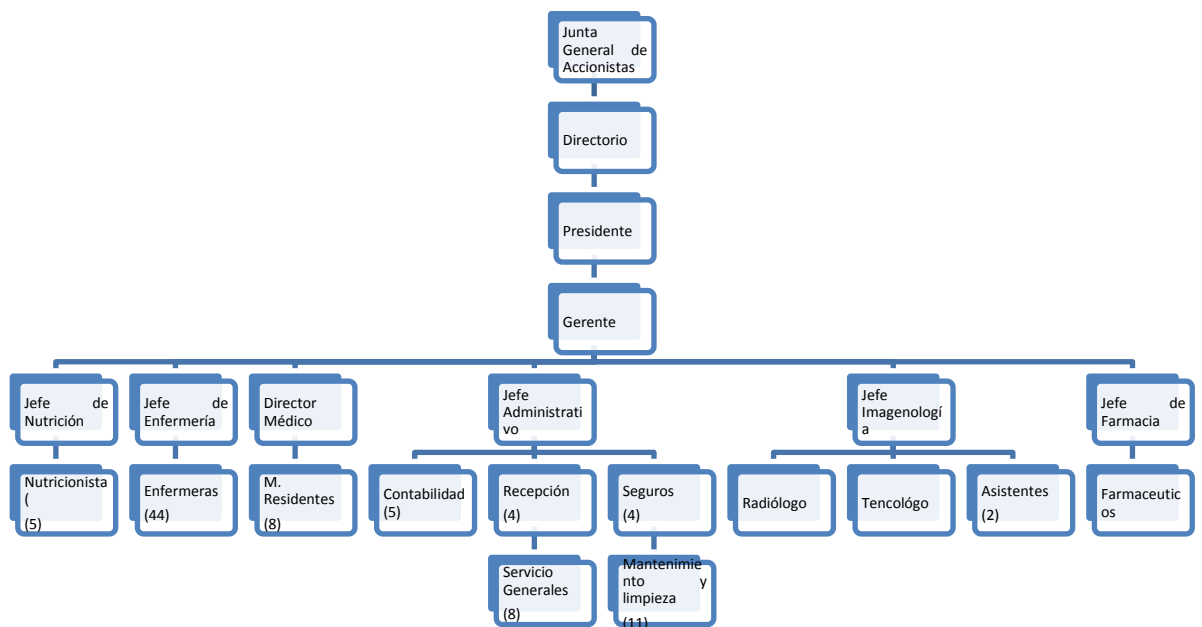


UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Clínica Santa Ana

Organigrama específico



Fuente: Clínica Santa Ana



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Junta de Accionistas se reúne una vez al año, para recibir reportes del directorio y normalmente no hay discusiones específicas de casos sino observaciones y comentarios al final de las exposiciones.

El directorio se reúne una o dos veces al mes y se discuten aspectos generales de la clínica como reportes del gerente general y casos específicos de personal o de los accionistas. No se notó, en la entrevista al gerente, especial actividad de la Junta Directiva en aspectos estratégicos (Barzallo, 2013).

El Dr. Paulino Vintimilla, Presidente de la Clínica Santa Ana, se enfoca en analizar sugerencias o quejas de accionistas y actividades relacionadas con la transacción de acciones.

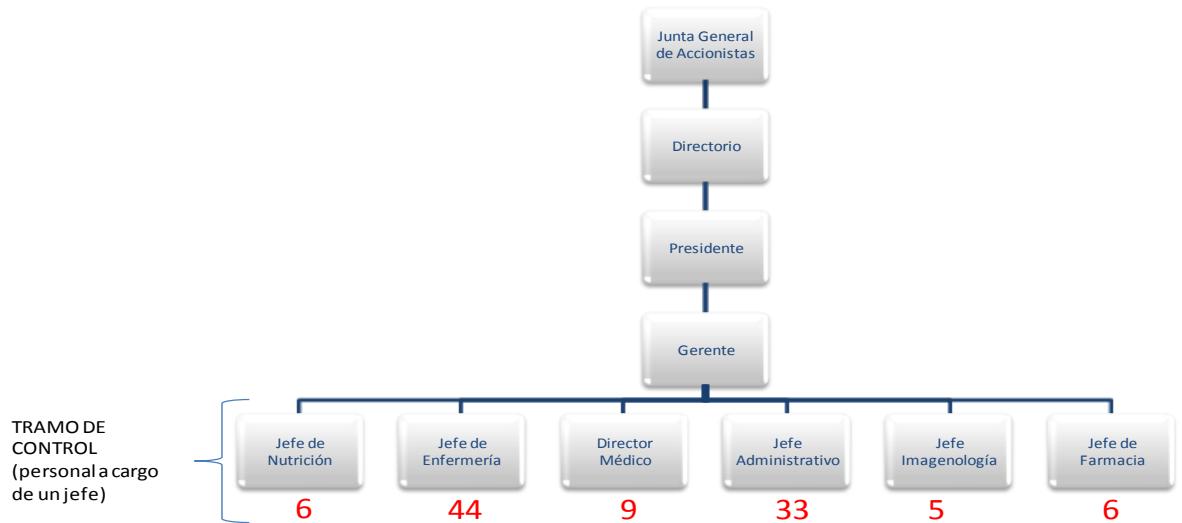
Mientras tanto el Ingeniero Barzallo, quien es el Gerente General de la empresa, trabaja en todos los aspectos administrativos de la clínica, incluidas funciones como gestión de Talento Humano, la cual realiza en equipo con las diferentes áreas administrativas.

Esta institución funciona con una departamentalización funcional, lo que significa que la organización divide sus funciones agrupando a “personas que poseen habilidades similares y que ejecutan tareas parecidas” (Schermerhorn, 2010, pág. 238)

El Tramo de Control, que es un término que se refiere al número de personas que puede dirigir un jefe, es en general pequeño, excepto en el área de enfermería en la que se nota un amplio tramo de control (Una persona dirige un grupo de 45 enfermeras) y esto se debe por un lado a que los procesos que realiza este personal son estandarizados y por otro, a que las enfermeras dependen de la dirección de médicos, lo que facilita la supervisión. Esto último no se puede confundir con un trabajo de grupos ya que estos no funcionan de manera sistemática como equipos de trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Clínica Santa Ana

1.4 Objetivos, Misión, visión y valores

Los objetivos de la institución son:

Brindar la atención relacionada con la salud en general, y particularmente la prestación de servicios médico-quirúrgicos y de especialidades, mediante facultativos especializados, previa calificación de su idoneidad y capacidad por los organismos competentes de la compañía, determinados en el estatuto o en los correspondientes reglamentos.

1.4.1 Misión

“Clínica Santa Ana es una institución médica privada que brinda a sus clientes Servicios Integrales de Salud, con capacidad profesional, experiencia, vocación, calidad humana y tecnología moderna”.¹

1.4.2 Visión

“Clínica Santa Ana, es un centro médico al servicio de la salud, de gran prestigio a nivel regional, que genera Valor para sus Clientes e Inversionistas y garantiza bienestar y desarrollo profesional a sus colaboradores”

¹ Folleto Resumen Plan Estratégico Clínica Santa Ana 2012-2013



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4.3 Valores institucionales

Para una atención de calidad, la clínica ha implementado algunos espacios que reflejan la misión y la visión institucional y se sintetiza en los siguientes valores:

- Precio justo y excelencia en el servicio
- Sentido de pertenencia, compromiso y lealtad
- Respeto, tolerancia y equidad
- Solidaridad

1.4.4 Servicios

Como había mencionado, los productos y servicios actuales que ofrece clínica Santa Ana para atención médica en todas las especialidades son: cirugía pediátrica, torácica, vascula y plástica, ginecología, pediatría-neonatología, medicina interna, traumatología, psiquiatría, neurología, dermatología, cardiología, otorrinolaringología, neumonía, urología, gastroenterología y oncología; además de áreas para la atención al público en: emergencia, rayos X, tomografía, ecografía, laboratorio Clínico, laboratorio patológico, fisioterapia, cirugía (4 quirófanos de última generación), farmacia, hospitalización y nutrición.

A futuro, Clínica Santa Ana proyecta brindar a sus clientes los siguientes servicios médicos adicionales: Cirugía robótica, angiografía, cirugía de corazón abierto, atenciones del cáncer, quimioterapia y radioterapia, resonancia magnética, acelerador lineal con el fin de cumplir con el objetivo de sus fundadores, de ofrecer un óptimo servicio a sus clientes y respetar los valores institucionales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEORICAS

El estudio del Clima Organizacional en las empresas es un factor clave que permite la implementación de la estrategia empresarial y es además determinante a la hora de enfrentar los cambios que demanda el entorno.

En este estudio analizaremos como se refleja el clima laboral en las percepciones de los individuos y cómo la variable motivación individual se relaciona con el clima laboral.

Este estudio no intenta determinar la repercusión del Clima Organizacional en una dinámica específica de la organización, como por ejemplo la productividad o el desempeño, sino que se propone estudiar la importancia de una este concepto en relación con la Motivación.

Después de analizar varias teorías se seleccionaron aquellas que no incluyen motivación como parte de la definición de clima organizacional, para de esta manera correlacionar estos dos conceptos como variables separadas.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Conceptos de Clima Organizacional

Para iniciar el estudio de clima organizacional se puede apreciar que no existe consenso respecto al nombre ya que autores como (Brunet, 1987) en su clásico sobre organizaciones le denomina, clima de trabajo, (Bris, 2000, págs. 103-117); también usa esta denominación Seisdedos, en su estudio el Clima de trabajo y Organizaciones que Aprenden, mientras que en su estudio el Clima laboral y sus Medidas, le denomina, clima laboral (Seisdedos, 1996, pág. 12).

El concepto lo han comparado con el de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral. Fue el sociólogo Kurt



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Clima organizacional es el nombre proporcionado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. Son muchas los conceptos sobre clima organizacional, trataremos las que hemos considerado más relevantes:

(Litwin & Stringer, 1968) definen al clima organizacional como “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada. (p.27)

Forehand y Gilmer, describen al clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento sobre las personas que la forman”. (Citado por Sanabria y Alcántara, 1995, p. 27)

(Rodríguez, 2001) define el clima como: “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”

(Gonçalves, 2002) describe al clima organizacional como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

(Chiavenato, 2009) plantea que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su



UNIVERSIDAD DE CUENCA

comportamiento.

En conclusión, podemos afirmar que el clima organizacional es un tema de gran relevancia porque en la mayoría de las organizaciones buscan un mejoramiento continuo del ambiente de sus organizaciones, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

2.2.2 Enfoques del Clima Organizacional

Existen tres enfoques del clima organizacional a saber:

Enfoque estructural: los investigadores más representativos son: Guion (1973), Indik (1965), Inkson (1970), Payne y Pugh (1976). Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.

Enfoque perceptual: los investigadores más representativos son James (1978), James y Jones (1974), Joyce y Slocum (1982,1984) y Schneider y Reichers (1983). La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.

Enfoque interactivo: los investigadores más representativos son: Blumer (1969), Joyce y Slocum (1979), Poole y McPhee (1983), Schneider y Reichers (1983) y Terborg (1981). La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.

Enfoque cultural: los investigadores más representativos son: Allaire y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Firsirotu (1984), Ashforth (1985), Eertz (1973), Goodenough (1971), Keesing (1974), McPhee (1985). El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización)

2.2.2.1 Características

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

(Rodríguez, 2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- ✓ Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- ✓ El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- ✓ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- ✓ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- ✓ Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.2.3 Naturaleza del Clima Organizacional

Muchas investigaciones han girado en torno a medir el clima organizacional



UNIVERSIDAD DE CUENCA

el cual ha sido denominado de diferentes maneras: Ambiente atmósfera, clima o ambiente laboral etc., únicamente en la actualidad se han visto esfuerzos de diferentes investigadores que intentan explicar su naturaleza y así poder medirlo.

Cada una de las empresas posee su propia cultura y métodos de acción que juntos constituyen un clima único e inigualable, este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente conducta en el trabajo. El comportamiento de los trabajadores se ve influido por el clima de la organización, obviamente la determinación y los cambios que existan en el comportamiento traerán consigo una gran variedad de consecuencias para la organización.

Es muy importante realizar estudios sobre el clima organizacional porque como se ha dicho con anterioridad, el clima influye fuertemente en el comportamiento manifiesto de los trabajadores a través de sus percepciones que terminan por modificar los niveles de motivación, rendimiento, entre otros. Estudiar el Clima Organizacional permite planificar correctamente algunos cambios en la actitud y la conducta del individuo y así mismo en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

2.2.4 Importancia del clima organizacional

El Clima Organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, así se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Se logra evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas en la organización.
- ✓ Se puede utilizar como información base para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Se puede utilizar para promover el desarrollo de su organización y



prever los problemas que puede surgir.

De esta manera el administrador puede tener información básica para administrar eficazmente su organización.

2.2.5 Funciones del clima organizacional

Las funciones de clima organizacional, no discriminan el orden jerárquico, es decir, intenta ver a la organización como el conjunto de elementos que se interrelacionan y forman un todo que hacen funcionar con eficiencia a la empresa. Si bien es verdad que algunas de estas funciones únicamente hablan del trabajador en el nivel operacional, se encontrarán de igual forma algunas otras que se refieran al nivel funcional y hasta el nivel estratégico.

2.2.6 Ciclo del clima organizacional

Las características que posee la organización dan lugar a las percepciones que generan los individuos, las cuales, fijarán un determinado comportamiento en los trabajadores el cual inducirá en el desempeño de la organización y que dará lugar al clima organizacional.

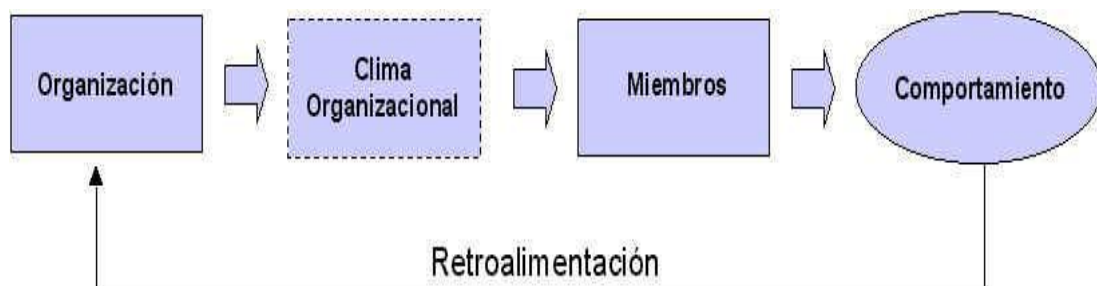


Figura 1 Ciclo del clima organizacional

Fuente: <http://cadel2.uvmnet.edu/portale/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>

A continuación se expondrá su estructura:

- ✓ **La organización:** La misma que está constituida por su parte interna (los procesos, las políticas y la forma habitual



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en la que se desempeña) y la parte externa que la rodea y que influye en el clima organizacional...

- ✓ **Clima Organizacional:** Se compone de las características de la organización y de cómo son estas percibidas por los miembros de la organización.
- ✓ **Miembros de la organización:** Son la parte fundamental de las empresas y el objeto de estudio del clima organizacional por la gran influencia que este tiene en su comportamiento.
- ✓ **Comportamiento:** Es modificado por el clima en el que la empresa labora y que afecta significativamente en el desempeño de la organización.
- ✓ **Retroalimentación.** Es la información que permite ver cómo se ha realizado una actividad y que permite realizar los cambios.

El Clima Organizacional junto con las características de cada proceso que se lleva a cabo dentro de la empresa y los individuos que trabajan dentro de ella, forman un sistema interdependiente y con un grado muy alto de dinamismo.

2.2.6.1 Teorías del clima organizacional

El Clima Organizacional tiene una influencia importante sobre las actitudes, el comportamiento y el desempeño de los empleados dentro de las organizaciones; es por ello que su estudio y seguimiento es vital para el éxito de estas.

Litwin y Stringer, en su obra "Motivación y clima organizacional" (1968), tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y del clima organizacional.

El clima organizacional posee ciertas propiedades medibles que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, las cuales influyen en su motivación y comportamiento (Litwin y Stringer, 1968). Por tanto, los



autores presentan el Clima Organizacional como un elemento provocante (uno de varios) de la motivación humana...

2.2 Teoría del clima organización de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer en su teoría proponen un esquema de Clima Organizacional que se muestra en la figura siguiente:

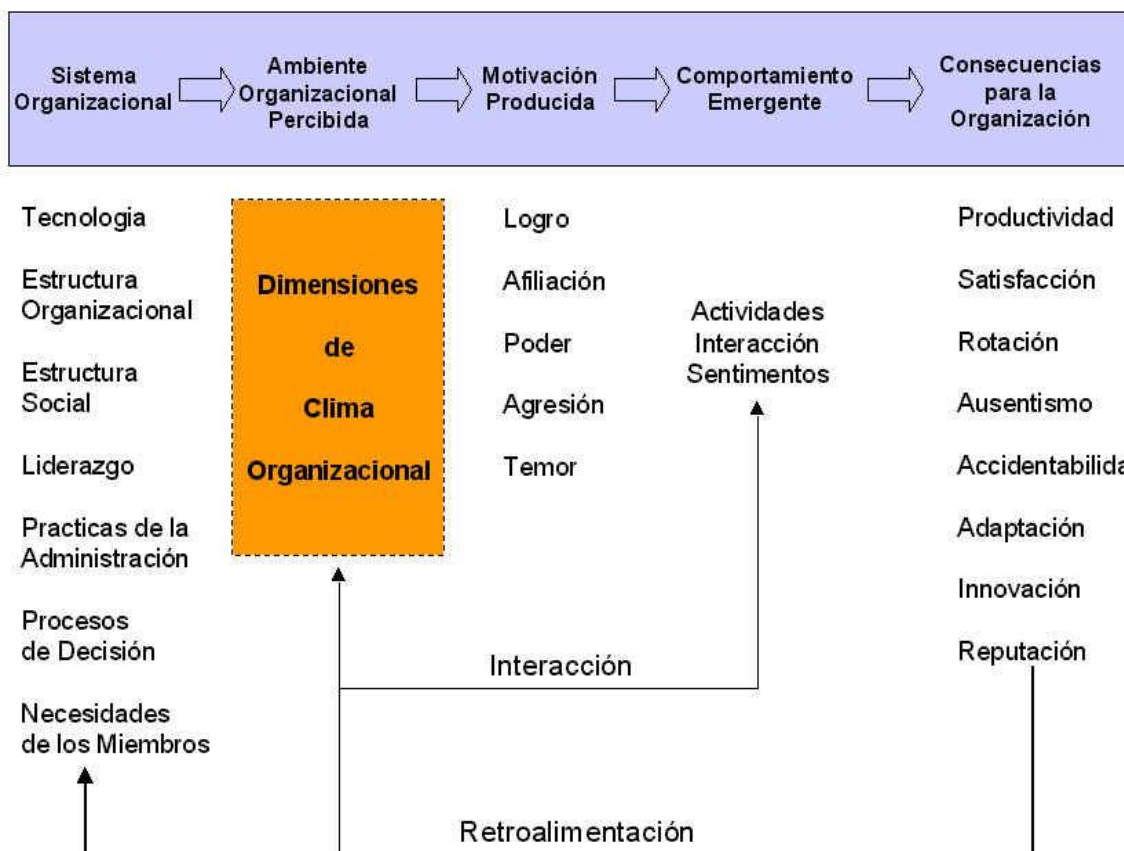


Figura 2. Esquema de clima organizacional.

Fuente:

<http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/asignaturas/comunicacion/tols/cdv/Dimensiones>

Para entender mejor la teoría de Litwin y Stringer se describirá cada una de las cinco partes del esquema propuesto, con la finalidad de captar la esencia de la explicación de los autores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

✓ **Sistema organizacional**

El sistema organizacional, hace referencia a como está constituida la organización en cuanto a su tecnología, su estructura organizacional, estructura social, como es la dirección en la misma, las prácticas administrativas, la toma de decisiones y las necesidades de los miembros estos factores influyen en la percepción del ambiente.

Ambiente organizacional

El ambiente está constituido por las percepciones que generan el clima organizacional estos son: estructura, recompensas, responsabilidad, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto (Litwin & Stringer, 1968).

Motivación producida

El ambiente organizacional incide en las necesidades las mismas que motivan a las personas para alcanzar su propia satisfacción, y de acuerdo como el individuo perciba el clima organizacional se van a dar dichas motivaciones. Se puede apreciar que las motivaciones que se producen según el autor son: logro, poder y afiliación las mismas que serán estudiadas de una forma más detallada posteriormente en las teorías de motivación.

Comportamiento emergente

Es el comportamiento que emerge de acuerdo a la satisfacción de las necesidades que tenga, es decir, la motivación influirá para el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Consecuencias para la organización

Dependiendo de las percepciones que cada uno de los integrantes de la organización, ya sea una mayor productividad, que las personas sientan satisfacción de realizar su tarea, que se reduzca la rotación, que haya



UNIVERSIDAD DE CUENCA

compromiso para que se reduzca el ausentismo, que haya un menor índice de accidentabilidad, que las personas se adapten a la organización y a los cambios, que haya innovación y de esta manera la reputación de la organización mejore. Cómo se puede deducir la importancia que representa el esquema reside en que mejorando el clima organizacional, se pueden producir mejoras en toda la organización. El modelo de representación de Litwin y Stringer indica a la perfección que los elementos que se mencionan actúan en forma interactiva y en conjunto trabajan como un sistema.

2.2.1 Tipos de clima Organizacional

Según la propuesta de (Likert, 1967) los tipos de Clima Organizacional son:
Clima autoritario y clima participativo

A. Clima Autoritario:

- ✓ **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 Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

B. Clima Participativo:

- ✓ **Sistema III Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite toma decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.
- ✓ **Sistema IV Participación en grupo:** en este existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

2.2.2 Dimensión de clima Organizacional

Es conveniente conocer el cuestionario muy difundido de Litwin y Stringer este cuestionario mide seis dimensiones:

1. **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Para efectos de este estudio se tomará como referencia estas dimensiones para el análisis del Clima organizacional en la Clínica Santa Ana, debido por un lado a que es una teoría ampliamente difundida entre círculos empresariales (Hernández, 2010)

2.3 MOTIVACIÓN

2.3.1 Conceptos de motivación

(Kreitner, 2003) El origen de la motivación nace en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Aquino, entre otros. Ellos sostenían que la esencia de la motivación estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo.

En la era moderna, Descartes distinguió entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija.

(Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 128), consideran la motivación, como un proceso que empieza por identificar las necesidades de una persona, estas necesidades son las carencias que experimenta una persona. Estas carencias pueden ser psicológicas, fisiológicas o sociales. Las necesidades actúan como energéticos; es decir, crean tensión en el individuo y lo incomodan, lo cual puede impulsarlo a esforzarse por reducirlas o eliminarlas.

Luego la motivación se dirige a una meta, ésta es el resultado específico de lo que quiere obtener una personas, estas a menudo le impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades; es decir, el empleado actúa para conseguir esa meta, el empleado recibe recompensas o castigos por la tarea realizada y finalmente el empleado reevalúa sus necesidades para conocer sus carencias y comienza nuevamente el ciclo de las necesidades. Como puede apreciarse en el siguiente gráfico:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

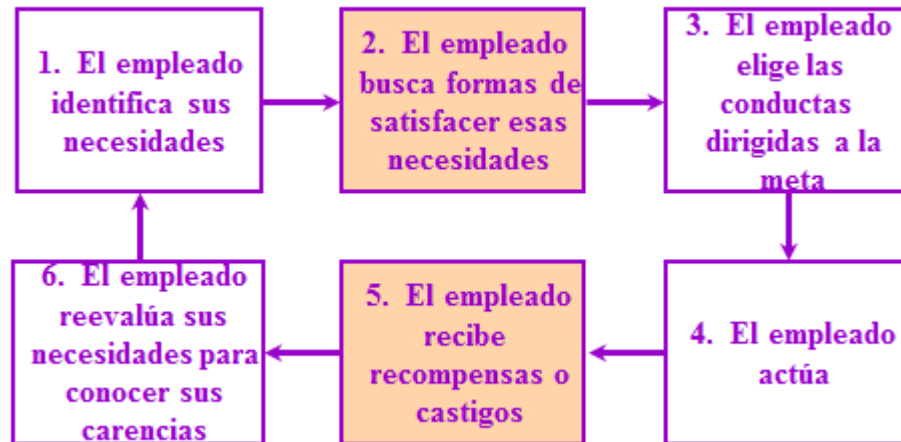


Figura 3 - El proceso de motivación

Fuente: Hellriegel Comportamiento Organizacional

(Robbins, 2009) define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

Intensidad se refiere a lo energético del intento de una persona, la dirección se refiere hacia las metas de la organización y por último, la persistencia que es la medida del tiempo durante el que individuo mantiene su esfuerzo.

Existe una vasta información teórica y práctica acerca de la motivación donde su desarrollo conceptual es histórico involucra el aporte de diversas disciplinas, este cúmulo de información puede ser analizado por diversos autores dedicados al estudio de la motivación a saber:

La motivación representa los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo donde la intensidad (lo energético de una persona), la dirección (el esfuerzo canalizado hacia el beneficio de la organización) y la persistencia (la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo) (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

En conclusión se puede afirmar que la motivación es el motor de nuestro



UNIVERSIDAD DE CUENCA

obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

2.3.2 Modelos explicativos acerca de la motivación

La motivación representa la causa principal de la conducta así como los pensamientos y procesos mentales.

La motivación puede ser concebida desde tres puntos de vista modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Esto es el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

La perspectiva fisiológica hace ahínco en las bases biológicas de la motivación, planteándose indagar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones (Reeve, 2010). Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino (Reeve, 2010) .

Por otra parte, el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta, en tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

2.3.3 Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación intrínseca y la extrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La motivación intrínseca

La motivación intrínseca es aquella que surge de manera espontánea por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, *"cuando las personas actúan por su propio interés, porque es divertido; y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad"* (Reeve, 2010, pág. 83); esta surge en el interior de la persona.

Las necesidades psicológicas tienen un papel preponderante en especial cuando reciben apoyo y son cultivadas por el ambiente y por otras personas con quienes se interactúa dando lugar a una experiencia satisfactoria.

(Reeve, 2010) sostiene que vale nutrir y promover la motivación intrínseca porque conduce a muchos beneficios para las personas como: la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y el bienestar subjetivo.

A medida que aumente la motivación intrínseca mayor será la persistencia que tenga la persona en una tarea.

Teresa Amabile citada por Reeve (2010) propone el siguiente principio de la motivación intrínseca de la creatividad: "Las personas serán más creativas cuando se sientan motivadas principalmente por el interés, disfrute, satisfacción y desafío del trabajo mismo, más que por las presiones externas"

La comprensión conceptual será mucho mayor cuando se tenga la motivación intrínseca de hacerlo.

El bienestar subjetivo o psicológico se logra mediante la motivación intrínseca que con la búsqueda de metas extrínsecas. Las metas intrínsecas se asocian con una mayor autorrealización, mayor vitalidad, menor ansiedad y depresión, mayor autoestima y relaciones interpersonales de mejor calidad. (Reeve, 2010)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La motivación extrínseca

Se denomina *motivación extrínseca* cuando la motivación proviene del ambiente externo. Se considera que *"la motivación extrínseca es una razón creada ambientalmente"* (Reeve, 2010, pág. 84) es decir, alude a fuentes externas de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, alabanzas, dinero, privilegios, becas, reconocimiento público, etc.

2.3.4 Regulación externa de la motivación: incentivos, consecuencias y recompensas

La regulación externa de la motivación gira en torno del lenguaje y la perspectiva del condicionamiento operante. Este término hace referencia al proceso mediante el cual una persona aprende a operar de manera eficaz en el ambiente, es decir, comportamientos que producen consecuencias agradables de igual forma también se aprende a no realizar los comportamientos que producen consecuencias desagradables. De manera que se tiene el incentivo, la respuesta conductual y la consecuencia respectiva.

Un incentivo es un suceso del ambiente que atrae o aleja a una persona seguir un curso de acción específico. El incentivo siempre antecede al comportamiento de manera que crea una expectativa de que está cerca una consecuencia agradable o desagradable. Entre los incentivos agradables podrían estar una sonrisa, la presencia de amigos, abrir un correo. Los incentivos negativos podrían incluir un olor desagradable, correo basura, una mala noticia, etc. Los incentivos positivos instigan la conducta de aproximación mientras que los negativos instigan a la conducta de evitación (Reeve, 2010).

Hay dos tipos de consecuencia: reforzamiento y castigo. Se denomina reforzador a cualquier factor extrínseco que incremente la conducta, hay dos tipos de reforzadores: positivo y negativo.

Un reforzador positivo es aquel estímulo ambiental que, cuando aparece



UNIVERSIDAD DE CUENCA

incrementa la probabilidad de una conducta deseada.

El reforzador negativo es un estímulo que, cuando se elimina se incrementa la probabilidad futura de una conducta deseada.

Un castigo es cualquier estímulo que proviene del ambiente que, al generarse o presentarse, disminuye la probabilidad futura de una conducta indeseable.

Una recompensa extrínseca es algo que se da a una persona a cambio de un servicio o un logro. El ofrecimiento de una recompensa extrínseca implica que el logro personal es inminente y que la situación ha tomado una apariencia positiva. (Reeve, 2010)

2.3.5 Teoría de la evaluación cognitiva de la motivación

La teoría de evaluación cognitiva provee una forma de pronosticar los efectos que cualquier acontecimiento extrínseco tendrá sobre la motivación. La teoría explica cómo un suceso extrínseco afecta las motivaciones intrínseca y extrínseca, ya que son mediadas por el efecto de la situación sobre las necesidades psicológicas orgánicas de competencia y autodeterminación. Cuando un hecho extrínseco se presenta en una forma relativa y de control (para obtener obediencia), afecta la motivación intrínseca debido a sus efectos perjudiciales sobre la autonomía.

Cuando una situación extrínseca se revela en una forma relativamente informativa incrementa la motivación intrínseca gracias a su efecto favorable sobre la competencia. De manera que, en una situación extrínseca sea motivacionalmente benéfica o dañina, depende del relativo dominio de sus aspectos de control e informativos. La investigación sobre la gestión de recompensas (recompensas no contingentes a la tarea, recompensas contingentes a la tarea, recompensas contingentes al rendimiento) resalta la importancia de cómo (para qué propósito) las recompensas se proporcionan a otros. (Reeve, 2010)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.3.6 Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

Las teorías de la motivación en el ámbito de la motivación laboral resulta de gran importancia porque permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aun cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones. Por tal razón se exponen aquellas teorías que debido a su aporte conceptual posibiliten el adecuado análisis de las compensaciones con relación a la motivación de los trabajadores. Las teorías presentadas pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso (Arancibia, 2003, p. 122).

Teorías de contenido

Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Abraham Maslow, un psicólogo y consultor americano, presentó una teoría de la motivación. Maslow consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía que está organizado y dispuesto en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esta jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide, en la base de ésta se encuentran las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (necesidades de autorrealización). Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta. El nivel más



UNIVERSIDAD DE CUENCA

elemental de las necesidades comprende las primarias. Cada necesidad de nivel sucesivamente superior se convierte en fuente activa de la motivación sólo cuando las que ocupan los niveles inferiores en la jerarquía quedan satisfechas.

(Cabrera, 2011) comenta que lo que hizo que la teoría de Maslow fuera tan importante y reveladora para los administradores no fue tanto su lista particular de necesidades humanas sino el reconocimiento de las necesidades satisfechas para motivar la conducta.



Figura 4- El modelo de las jerarquías de Maslow

Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

(Robbins & Coulter, Administración, 2010), (Hellriegel & Slocum, 2009) describen a las diferentes jerarquías de la siguiente manera:

- a) **Necesidades fisiológicas:** constituye el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, bebida, sueño, refugio, etc.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- b) **Necesidades de Seguridad:** son las necesidades de seguridad o de estabilidad, la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, un escape al peligro.
- c) **Necesidades Sociales:** surgen en el comportamiento, cuando las necesidades más bajas se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales esta las de asociación, participación, aceptación, etc. Cuando las necesidades sociales no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean.
- d) **Necesidades de Estima:** son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucra autoconfianza, aprobación social, respeto, status y prestigio.
- e) **Necesidades de Autorrealización:** son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de la motivación de Herzberg propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral y la motivación, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral.



Figura 4 Factores motivadores y factores de higiene

Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

f) Teoría E-R-C de Alderfer

Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (ERC) que se detallan a continuación:

Las necesidades de existencia se refiere a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana y alude a aquellas que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad.

Las necesidades de relación corresponden al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow.

Las necesidades de crecimiento manifiestan al anhelo de desarrollo individual, o en otras palabras, de autorrealización

Lo particular de esta teoría y que la diferencia de la propuesta de Maslow es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de una progresión gradual rígida de necesidades, sino por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

2.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland

McClelland plantea en su teoría que el hombre se mueve en base a sus deseos y aspiraciones personales dentro de una sociedad para así contribuir con ella.

Tomando en cuenta esta teoría, nos presenta 3 factores que afirma son grupales y culturales, que motivan al ser humano y lo llevan a la consecución de sus expectativas.

2.4.1 Necesidad de Logro

Es el impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. El trabajo entendido como desafío y las dificultades, como reto. Los trabajadores dominados por esta necesidad de cumplir dichos desafíos para llegar al éxito, necesitan recibir retroalimentación positiva con frecuencia y en general, prefieren trabajar solos y no en equipo.

2.4.2 Necesidad de Poder

Dotes de mando y liderazgo. Búsqueda de organización, efectividad y obediencia. Las personas que se guían por esta necesidad disfrutan con la responsabilidad, los altos cargos, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr dicha influencia que por su propio rendimiento.

2.4.3 Necesidad de Afiliación

Se entiende como el deseo de establecer relaciones interpersonales. Estos trabajadores valoran más la cooperación que la competencia, son



UNIVERSIDAD DE CUENCA

colaborativos y acatan las normas. Su meta es la integración y la valoración positiva por parte de sus compañeros.



Figura 5. Modelo de las necesidades aprendidas
Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009)

Teorías de proceso sobre la motivación

Las teorías de proceso sobre la motivación buscan demostrar cómo se activa, dirige, mantiene y concluye el comportamiento (Chiavenato, 2009).

Teoría de la Equidad de Adams

La teoría de la equidad fue desarrollada por Stacy Adams se basa en las comparaciones que hacen las personas acerca de que tan equitativamente se les trata en relación a otras personas. Esta situación se da cuando las personas piensan que les han tratado injustamente en comparación con otras, la teoría indica que tratar de eliminar la incomodidad y de restaurar el sentido de equidad (Schermerhorn J. , 2010).

Esta teoría propone que las personas comparan entre sus aportaciones y sus recompensas con las de otros. Las personas contrastan su trabajo (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) con los de otras personas. (Chiavenato, 2009)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta teoría propone que los empleados comparan la relación Resultados a insumos, con los de otros empleados, como se puede apreciar en la siguiente figura. Si la relación que obtiene el empleado A es menor que la relación el empleado percibirá que se le está dando una compensación insuficiente. Si la relación resultados a insumos del empleado A es igual a la del empleado B no existirá problema. En cambio si la relación Resultados a Insumos del empleado A es mayor que la del empleado B, sentirá que hay una compensación excesiva. El resultado puede ser una productividad más alta o más baja, se mejorará la calidad o se reducirá, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria (Robbins & Coulter, Administración, 2010)

Comparación de la relación percibida ^a	Evaluación del empleado
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} < \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Inequidad (compensación insuficiente)
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} = \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} > \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Inequidad (compensación excesiva)

^aLa persona A es el empleado, y la persona B es otro empleado importante o de referencia.

Figura 6. Teoría de la equidad

Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Se pueden utilizar varios referentes para la comparación:

Propia interna: la experiencia de una persona en otro puesto que haya ocupado en la misma organización.

Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero que lo haya hecho en otra organización.

Otro interno: se da cuando la persona se compara con otra persona dentro de la organización.

Otro externo: esta comparación se realiza con otra persona de otra organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta comparación puede darse con amigos, vecinos, colegas y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo al respecto. La comparación se la hace en base a cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico e historial profesional o académico. Las investigaciones realizadas revelan que prefieren compararse con personas de su mismo sexo, las mujeres aceptan recibir menos remuneraciones que los hombres por trabajos equivalentes. (Chiavenato, 2009).

Teoría de las expectativas

El modelo de las expectativas se basa en que las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo puede proporcionarles las cosas que desean (Hellriegel & Slocum, 2009).

Según Robbins y Coulter la teoría de las expectativas enuncia que una persona tiende a actuar de cierta forma en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar esta consecuencia para el individuo (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

En este modelo hay tres variables:

1. La expectativa es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño que viene a ser la probabilidad percibida por una persona de que al realizar una cantidad de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño.
2. Los medios (instrumentalidad) es la creencia que tiene una persona de que el buen desempeño tendrá como consecuencia ciertas recompensas, es decir, es el vínculo entre el desempeño y la recompensa.
3. La valencia es el valor que asigna un individuo a las posibles recompensas y demás resultados que se relacionan con su trabajo. (Robbins & Coulter, Administración, 2010).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

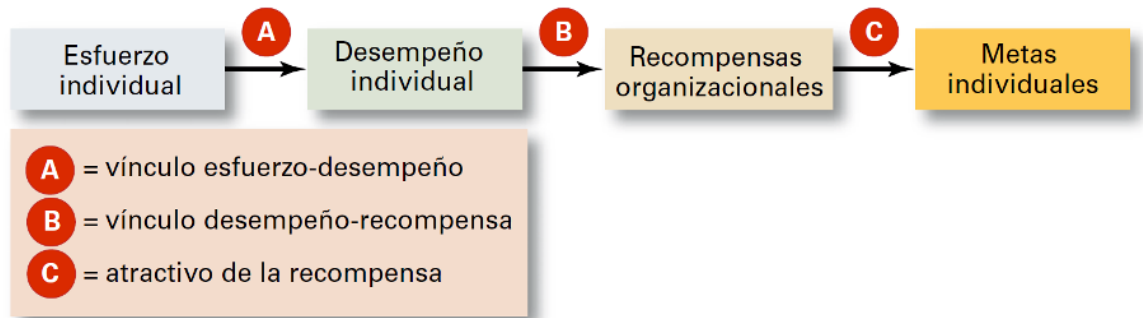


Figura 7. Modelo de las expectativas

Fuente: Robbins y Coulter

Según Vroom citado por (Chiavenato, 2009) hay tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1. Los objetivos individuales que representa la fuerza del deseo para alcanzar el objetivo. Los objetivos podrían ser: el dinero, la aceptación social y el reconocimiento.
2. La relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos personales. Si un individuo piensa que un objetivo es importante podría tener una fuerte motivación para producir más, pero si la necesidad más importante es ser aceptado dentro de un grupo, podría producir por debajo del nivel que el grupo ha fijado como norma.
3. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad. Si un individuo piensa que hacer un gran esfuerzo repercutirá en el resultado pondrá más empeño (Chiavenato, 2009)

En esta teoría la motivación (M), la expectativa (E), la instrumentalidad (I) y la valencia (V) se relación entre sí mediante la siguiente fórmula: $M = E \times I \times V$. Es decir, la motivación es el resultado de la multiplicación de la expectativa por la instrumentalidad y por la valencia. Mientras mayores sean los valores del lado derecho de la ecuación la motivación será más alta, por esta razón la organización debe aumentar conjuntamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia, pero en el caso que los valores sean bajos o cercanos a cero la motivación también será baja.



Justificación del modelo de clima organizacional y motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana

El modelo de clima organizacional que considera el autor de esta investigación que mejor se adapta a las condiciones de la institución en estudio para el análisis del clima organizacional y de la motivación de los empleados es el modelo de Litwin y Stringer basado en seis dimensiones: estructura, recompensas, responsabilidad, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto, esto para analizar el clima organizacional y para la motivación de los empleados adaptado de Litwin y Stringer en base a la teoría de las tres necesidades de McClelland como puede observarse en la siguiente figura.



Figura 8. Modelo de clima organizacional y motivación de los empleados

Elaboración: el autor en base al modelo de Litwin y Stringer



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de los años 40, comienza el estudio del comportamiento organizacional, el cual es definido por Robbins (2013) como “un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de la organización”. (Robbins & Judge, 2013)

El comportamiento organizacional tiene gran importancia porque busca aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar las prácticas gerenciales y de esta manera mejorar la productividad empresarial. (Ivancevich & Konopaske, 2006)

El estudio de la conducta de los miembros que integran las organizaciones, implica a su vez estudiar las interacciones entre los mismos, y el ambiente interno que tales interacciones originan. (Chiavenato, 2009)

El ambiente interno es determinado como aquel que se desarrolla con la interacción de los miembros de la organización, siendo un punto clave para lograr las metas u objetivos de la empresa, ya que debe ser el más solidario posible y el ideal para alcanzar un recomendable desempeño y rendimiento de cada uno de los individuos que la integran. (Litwin & Stringer, 1968). Este ambiente interno a través del tiempo ha sido conceptualizado y se le ha dado el nombre de Clima Organizacional.

Se considera relevante comprender la conceptualización del clima organizacional por distintos autores para tener una amplia visión sobre el tema.

Existen diversas definiciones de clima organizacional dadas a conocer por reconocidos investigadores del área de las empresas, se considera relevante el aporte realizado por los autores Litwin y Stringer, quienes lo definieron



UNIVERSIDAD DE CUENCA

como “un concepto que describe la naturaleza subjetiva y objetiva del ambiente organizacional. Estas propiedades pueden ser percibidas o experimentadas por miembros de la organización y por esto puede ser identificado por ello en un cuestionario apropiado”. (Litwin & Stringer, 1968).

Muchas organizaciones actualmente prestan asesorías a las empresas, y que se encargan de medir y diagnosticar el clima organizacional, muchas de ellas desarrollan sus propios instrumentos, todo esto para poder dar soluciones y mejoras en la productividad de las empresas, pues cada cobra mayor vigencia la teoría de que las mejoras en el clima organizacional induce a mejoras en el desempeño de los empleados y a la vez una mayor productividad organizacional. La mayoría de estas organizaciones tienen sus páginas en la Web. Esto implica que el clima organizacional cada vez tiene mayor importancia en las organizaciones de las sociedades.

Por su parte Chiavenato (2000) destaca la relación que tiene la motivación de los empleados con el clima organizacional; en tal sentido señala:

Por otra parte, David McClelland (1961), citado por (Robbins & Judge, 2013), plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación. Dicha teoría es utilizada por Litwin y Stringer en sus primeros estudios de clima organizacional y motivación, afirmando que la misma era la que mejor se adaptaba a su estudio sobre el clima organizacional.

Se puede deducir que para que las organizaciones logren un alto grado de eficiencia es necesario que las mismas trabajen en un clima organizacional agradable y que los mismos sean ambientes motivadores y de esta manera tener empleados con un alto grado de motivación

En tal sentido, el interés de esta investigación es dar respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es el clima organizacional en la Clínica Santa Ana en el año 2013?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. ¿Cómo está la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013?
3. ¿Qué relación existe entre el Clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa en el año 2013?

3.1 Objetivos de la investigación

3.1.1 Objetivo General

Describir el clima organizacional en la Clínica Santa Ana en la Clínica Santa Ana en el año 2013.

Describir la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013.

Determinar la relación existente entre el Clima organizacional y la Motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana de la Ciudad de Cuenca en el año 2013.

3.1.2 Objetivos específicos

1. Describir el clima organizacional de la Clínica Santa Ana por dimensiones y áreas en el año 2013.
2. Describir la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana por dimensiones y áreas en el año 2013.
3. Determinar la relación entre la estructura y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana ubicada en la ciudad de Cuenca en el año 2013.
4. Determinar la relación entre las recompensas y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana ubicada en la ciudad de Cuenca en el año 2013.
5. Establecer la relación entre la responsabilidad y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana ubicada en la ciudad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Determinar la relación entre el riesgo y la toma de decisiones y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana ubicada en la ciudad de Cuenca en el año 2013.
7. Establecer la relación entre el apoyo y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana ubicada en la ciudad de Cuenca.
8. Determinar la relación entre la tolerancia al conflicto y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana ubicada en la ciudad de Cuenca en el año 2013.

3.2 HIPOTESIS DE INVESTIGACION

3.2.1 Hipótesis general

El clima organizacional se relaciona directa y de manera significativa en la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana

3.2.2 Hipótesis específica

1. La estructura se relaciona de manera positiva y alta en la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.
2. La remuneración se relaciona de manera positiva y alta en la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.
3. La responsabilidad se relaciona de manera positiva y alta en la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.
4. La responsabilidad y la toma de decisiones se relaciona de manera positiva y alta en la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.
5. El apoyo se relaciona de manera positiva y alta en la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.
6. La tolerancia al conflicto se relaciona de manera positiva y alta en la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.



3.3 METODO DE INVESTIGACIÓN

3.4 Método general

La presente investigación es una investigación aplicada, se usó la escala para el clima organizacional en base a la teoría de Litwin y Stringer de seis dimensiones y en cuanto a la variable motivación en base teoría de las tres necesidades de McClelland.

De acuerdo a la naturaleza de la presente investigación reúne el nivel de un diseño no experimental, descriptivo, correlacional explicativo, se define el mismo según Hernández (2009) estos describen relación entre dos o más categorías, conceptos o variables, en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto.

3.5 POBLACION Y MUESTRA

3.5.1 POBLACION

La población estará conformada: personal administrativo 27 personas, 40 enfermeras, 11 médicos residentes, farmacia 5 personas e Imagenología dando en total 105 personas.

3.5.2 MUESTRA

Al ser el diseño de esta investigación de tipo no experimental se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N = población (105)

Z = coeficiente distribución normal 1,96 (95%)

p = 0,5 (50%)

q = (1-p) = 50%

E = error (investigador) 5%



UNIVERSIDAD DE CUENCA

n = tamaño de la muestra

Con la que se obtiene una muestra de 83 personas, pero se realizó una encuesta a 88 personas. De manera que se hizo la encuesta a: 27 personas del área administrativa, 39 enfermeras, 7 médicos residentes, 6 de nutrición, 5 de farmacia y 4 de Imagenología.

Se utilizará el software estadístico SPSS versión 19 y Microsoft Excel 2010.

3.5.3 Definición conceptual de la variable independiente

Para la definición de variable independiente se utilizará la definición propuesta por Litwin y Stringer que dicen que “El Clima organizacional es la colección de patrones y determinantes del ambiente que suscitan la motivación” (Litwin & Stringer, 1968).

3.5.4 Definición operacional de la variable independiente

Para la definición operacional de la variable independiente clima organizacional se realizó mediante un cuestionario de 6 dimensiones en base a los autores antes citados las cuales son: estructura, remuneraciones, responsabilidad, riesgo y toma de decisiones, apoyo y conflicto (anexo C).

3.5.5 Definición conceptual de la variable dependiente

Para efectos de esta investigación a la motivación se le definirá en base a la teoría de McClelland, como aquellas características que energizan y conducen a las personas a las necesidades de logro, poder y afiliación.

3.5.6 Definición operacional de la variable dependiente

Par la definición operacional de la variable dependiente, motivación laboral, se la hizo mediante un cuestionario de tres dimensiones anteriormente citadas: logro, poder y afiliación (anexo D).



3.6 HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos se recogieron a partir de dos cuestionarios: cuestionario para el clima organizacional y cuestionario para motivación de los empleados en base a la escala Likert de 1 a 5.

En el anexo A se puede apreciar el cuestionario en base a la teoría de Litwin y Stringer, el mismo que consta de 36 ítems, en base a las 6 dimensiones: Estructura organizacional, remuneraciones o recompensas, responsabilidad, riesgos y toma de decisiones, apoyo y conflicto, las valoraciones de los mismos se puede apreciar en el anexo C.

En el anexo B se puede observar el cuestionario en base a la teoría de las tres necesidades de McClelland, el mismo que consta de 15 ítems, en base a las 3 dimensiones: necesidad de logro, poder y de afiliación, las valoraciones de los mismos se puede apreciar en el anexo C.

El método para la confiabilidad de los cuestionarios se usó el coeficiente Alfa de Cronbach que según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 302) “pero podemos decir –que de manera más o menos general- que si obtengo 0,25 en la correlación o coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0,5, la fiabilidad es media o regular. En cambio, si supera el 0,75 es aceptable, y si es mayor a 0,90 es elevada, para tomar muy en cuenta”.

Para el análisis de los datos se utilizó: la media y la desviación estándar (estadística descriptiva); y para la inferencia estadística el coeficiente de correlación de Pearson cuya escala de valoración es la siguiente:

Valor de la correlación	Interpretación
$r < 0,25$	Correlación muy débil
$0,25 < r < 0,45$	Correlación débil
$0,45 < r < 0,65$	Correlación media
$0,65 < r < 0,85$	Correlación considerable
$r > 0,85$	Correlación fuerte



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Los datos se obtuvieron luego de aplicar el cuestionario a la muestra de 88 personas de la Clínica Santa, los mismos que se procesaron con el programa de computo Windows Office (Word y Excel) y SPSS versión 19 para Windows.

El análisis estadístico que se aplicó a las dos variables de estudio fueron: medidas de tendencia central y variabilidad y el coeficiente de correlación de Pearson.

4.1 Procesamiento de la variable Clima organizacional

Las medidas de tendencia central y de dispersión de la variable Clima organizacional se exponen en la siguiente tabla:

Medidas de Tendencia central y de dispersión del Clima organizacional	
N	88
Media	108,4545
Mediana	106,0000
Moda	106,00
Desviación estándar	25,06080
Varianza	628,044
Asimetría	,172
Curtosis	-,236
Rango	110,00
Mínimo	58,00
Máximo	168,00
Suma	9544,00

Fuente: Encuesta a los empleados de la Clínica Santa Ana (2013)

Se puede apreciar que la media de la variable clima organizacional es de 108,45, la misma que cae en el rango de 94 a 122, por lo que se puede decir que el clima organizacional en la Clínica Santa Ana es medianamente favorable.



4.1.1 Procesamiento de las dimensiones de la variable Clima organizacional: Estructura, Remuneraciones, Responsabilidad, Riesgos y toma de decisiones, Apoyo y Conflicto

Al aplicar el cuestionario al objeto de estudio se obtuvo los siguientes resultados:

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
ESTRUCTURA	88	10	30	19,64	4,332
REMUNERACIONES	88	6	29	14,30	5,639
RESPONSABILIDAD	88	10	30	21,20	4,819
RIESGOYTOMA	88	7	28	18,86	4,439
APOYO	88	6	29	16,60	5,443
CONFLICTO	88	8	28	17,85	4,779

Fuente: Encuesta a los empleados de la Clínica Santa Ana (2013)

Se puede observar en la tabla que el valor más bajo se encuentra en la dimensión remuneraciones con una media de 14,30, el valor más alto está en responsabilidad, por lo que se puede deducir que los empleados asumen sus tareas con responsabilidad pero que no están contentos con su recompensa.

4.2 Procesamiento de la variable Motivación de los empleados

Las medidas de tendencia central y de dispersión para la variable motivación de los empleados se pueden observar en la siguiente tabla:

Medidas de Tendencia Central y de dispersión para la Motivación de los empleados	
N	88
Media	44,7500
Mediana	45,0000
Moda	39,00
Desviación estándar	10,49603
Varianza	110,167
Asimetría	,033
Curtosis	,152
Rango	53,00
Mínimo	19,00
Máximo	72,00
Suma	3938,00

Fuente: Encuesta a los empleados de la Clínica Santa Ana (2013)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La media aritmética de la variable motivación de los empleados en la Clínica Santa es de 44,75 la misma que cae en el rango (39 – 50), por lo que la motivación de los empleados está medianamente favorable en la organización.

4.2.1 Procesamiento de las dimensiones de la variable motivación: Necesidad de logro, poder y afiliación

Al aplicar el cuestionario al objeto de estudio se obtuvo los siguientes resultados:

Medidas de Tendencia Central y dispersión de las dimensiones de Motivación de los empleados			
	LOGRO	PODER	AFILIACION
N	88	88	88
Media	15,65	13,77	15,33
Mediana	16,00	14,00	15,00
Moda	16	13	14
Desviación estándar	4,169	3,930	3,947
Varianza	17,380	15,442	15,580
Asimetría	-,180	,127	-,232
Curtosis	-,284	-,157	,279
Rango	19	19	19
Mínimo	6	5	5
Máximo	25	24	24
Suma	1377	1212	1349

Fuente: Encuesta a los empleados de la Clínica Santa Ana (2013)

Se puede observar que las tres dimensiones se encuentran en el rango de 13 a 16, siendo medianamente favorable, la necesidad de logro tiene una media de 15,65 siendo el valor más alto, la necesidad de afiliación se encuentra a continuación con un valor de 15,33 y finalmente la necesidad de poder se encuentra en último lugar con un valor de 13,77. Los empleados de la Clínica Santa Ana perciben que tienen mayor oportunidad de logro en la misma.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Confiabilidad de toda la escala

Para la confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach que arrojó los siguientes resultados:

5.1.1 Clima laboral y motivación de los empleados

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	88	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	51

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se puede observar que existe una alta confiabilidad (0,96) para toda la escala de medición de las dos variables y con un instrumento que contiene 51 preguntas; 15 de motivación de los empleados y 36 de clima organizacional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para la variable motivación de los empleados se obtuvieron los siguientes resultados por medio del coeficiente Alpha de Cronbach:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	88	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	15

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se puede apreciar que hay una alta confiabilidad (0,856) para la escala de medición de motivación de los empleados que constó de 15 preguntas.

Para la variable clima organizacional se tuvo los siguientes resultados aplicando el coeficiente Alpha de Cronbach.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	36

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

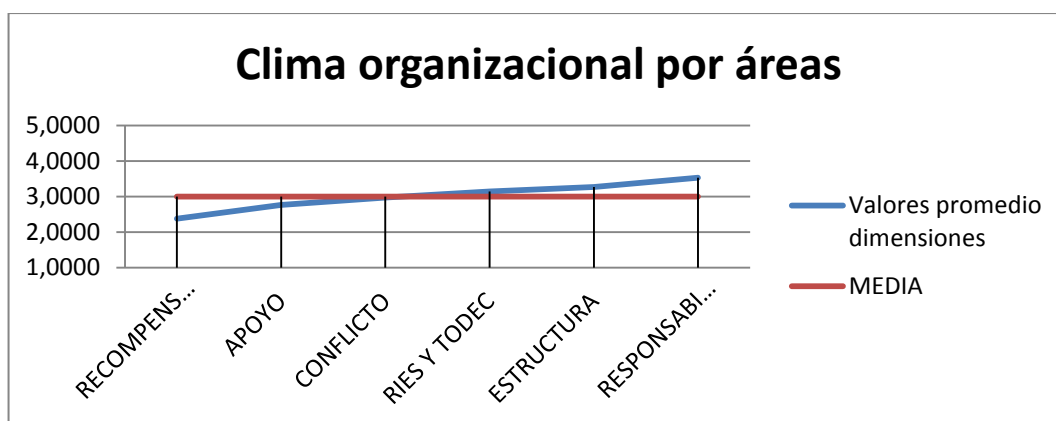
Se tiene una fuerte confiabilidad para la variable clima organizacional de los empleados (0,947) y se aplicó 36 preguntas para medir dicha variable.

Pregunta 1. ¿Cómo es el clima organizacional en la Clínica Santa Ana en el año 2013?

ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA SANTA ANA POR DIMENSIONES

El análisis por dimensiones de la variable clima organizacional se puede observar a continuación:

Promedio dimensiones clima organizacional						
	ESTRUCTURA	RECOMPENSAS	RESPONSABILIDAD	RIES Y TODEC	APOYO	CONFLICTO
N	88	88	88	88	88	88
Media	3,2727	2,3826	3,5341	3,1439	2,7670	2,9754



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Las dimensiones cuyo promedio es inferior al promedio de la escala (1 a 5) son: Recompensas con un valor promedio de 2,38, apoyo con 2,767 y tolerancia al conflicto 2,97, los empleados de la Clínica Santa Ana perciben que no están recibiendo las recompensas adecuadas y sienten que no están siendo apoyados, su nivel de tolerancia al conflicto está en la media. En tanto que riesgo y toma de decisiones, estructura y responsabilidad están por encima de la media (3) de la escala.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

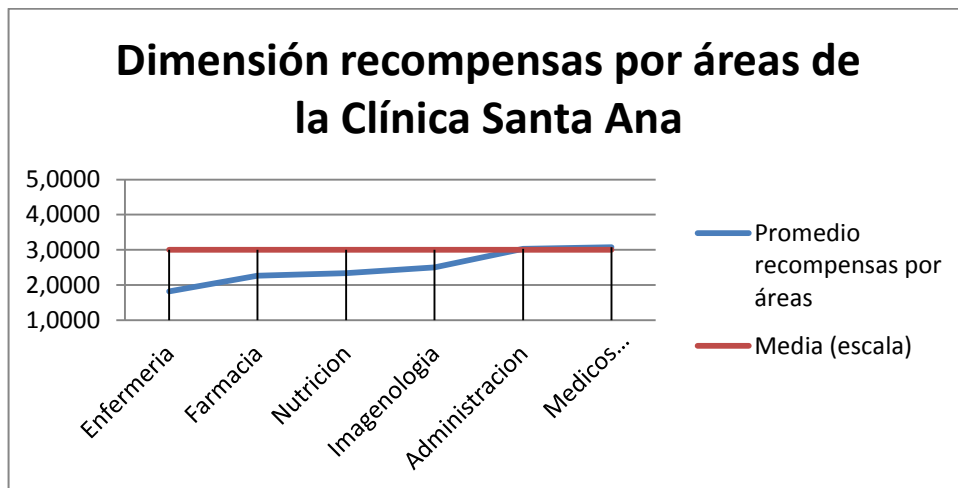
En base a este resultado se procederá a estudiar por áreas las dimensiones que tienen un valor menor en promedio a la media, citadas anteriormente: recompensas, apoyo y conflicto.

Dimensión Recompensas por áreas de la Clínica Santa Ana

En la siguiente tabla se puede apreciar los valores de la dimensión recompensas por áreas de la Clínica Santa Ana.

Promedio Recompensas por áreas

Administración	N	27
	Media	3,0309
Enfermería	N	39
	Media	1,8205
Médicos residentes	N	7
	Media	3,0714
Farmacia	N	5
	Media	2,2667
Imagenología	N	4
	Media	2,5000
Nutrición	N	6
	Media	2,3333



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se puede apreciar que la mayoría de las áreas de la Clínica perciben que no están recibiendo una recompensa apropiada, siendo el área que menos valor promedio tiene (1,82) el área de enfermería, luego está farmacia,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

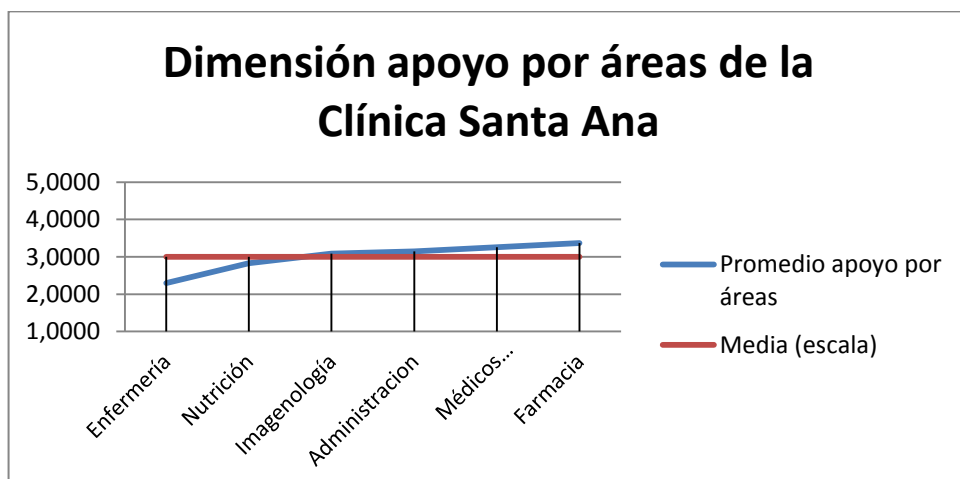
nutrición, e Imagenología, sólo administración y los médicos residentes que perciben que sus recompensas están en un valor promedio en base a la escala de 1 a 5.

Dimensión Apoyo por áreas de la Clínica Santa Ana

En la siguiente tabla se puede tener los valores de la dimensión apoyo por áreas de la Clínica Santa Ana.

Promedio apoyo por áreas

Administración	N	27
	Media	3,1481
Enfermería	N	39
	Media	2,2949
Médicos residentes	N	7
	Media	3,2619
Farmacia	N	5
	Media	3,3667
Imagenología	N	4
	Media	3,0833
Nutrición	N	6
	Media	2,8333



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

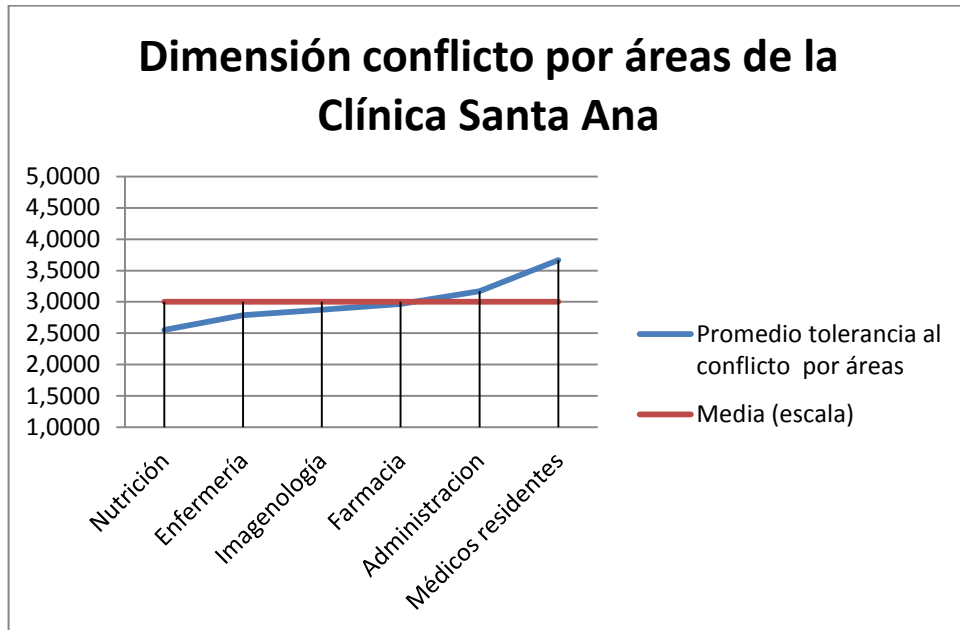
Las áreas que perciben que tienen menos apoyo en promedio son: enfermería con un valor promedio de 2,29 y nutrición con 2,83, las otras áreas están encima de la media (3) de la escala siendo el área que percibe que más apoyo tiene el área de Farmacia con 3,36.

Dimensión Tolerancia al conflicto por áreas de la Clínica Santa Ana

En la siguiente tabla se describe los valores de la dimensión tolerancia al conflicto por áreas de la Clínica Santa Ana.

Promedio tolerancia al conflicto por áreas

Administración	N	27
	Media	3,1728
Enfermería	N	39
	Media	2,7906
Médicos residentes	N	7
	Media	3,6667
Farmacia	N	5
	Media	2,9667
Imagenología	N	4
	Media	2,8750
Nutrición	N	6
	Media	2,5556



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Las áreas que menos tolerancia al conflicto son: Nutrición, enfermería, Imagenología y farmacia con los siguientes valores promedio: 2,55; 2,79; 2,87 y 2,96 respectivamente, siendo las áreas de administración y médicos residentes las que más tolerancia tienen al conflicto.

Pregunta 2. ¿Cómo es la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana en el año 2013?

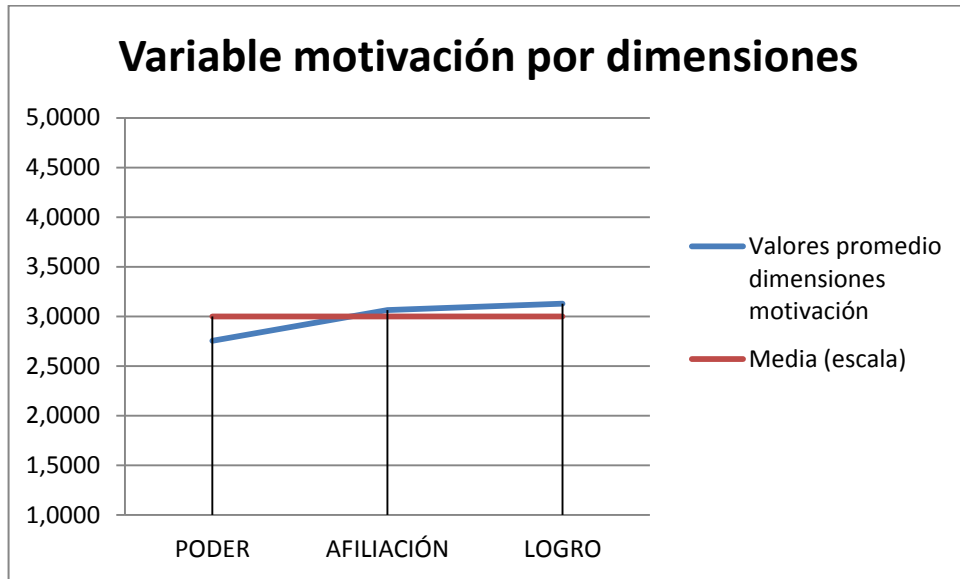
El análisis por dimensiones de la variable motivación de los empleados se puede observar a continuación:

Motivación de los empleados Clínica Santa Ana

	PROMLOGRO	PROMPODE	PROMAFI
N	88	88	88
Media	3,1295	2,7545	3,0659



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se puede apreciar que en la encuesta realizada a los ochenta y ocho empleados de la Clínica Santa Ana, la necesidad poder es la que tiene un menor valor promedio (2,75), le sigue la motivación a la necesidad de afiliación (3,06) y finalmente la necesidad de logro (3,12). Los empleados de la Clínica tienen una motivación promedio, es decir, que su trabajo no es motivante ni desmotivante.

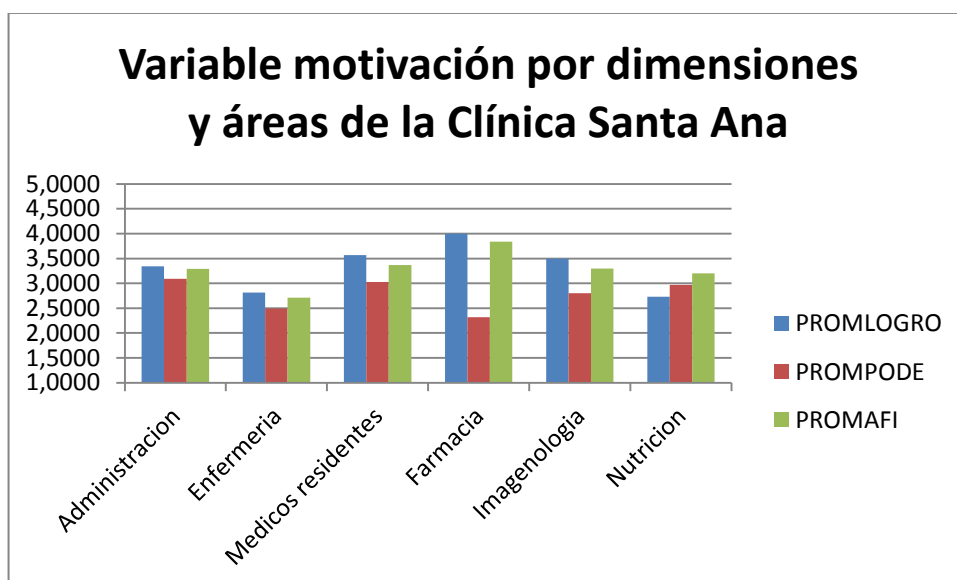


ANÁLISIS MOTIVACIÓN DE LA CLÍNICA SANTA ANA POR ÁREAS

A continuación se expondrán los resultados de la variable motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana por áreas en base a las tres dimensiones de la misma: logro, poder y afiliación.

Variable motivación por áreas y dimensiones

Área		PROMLOGRO	PROMPODE	PROMAFI
Administración	N	27	27	27
	Media	3,3407	3,0889	3,2889
Enfermería	N	39	39	39
	Media	2,8154	2,4923	2,7128
Médicos residentes	N	7	7	7
	Media	3,5714	3,0286	3,3714
Farmacia	N	5	5	5
	Media	4,0000	2,3200	3,8400
Imagenología	N	4	4	4
	Media	3,5000	2,8000	3,3000
Nutrición	N	6	6	6
	Media	2,7333	2,9667	3,2000



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio



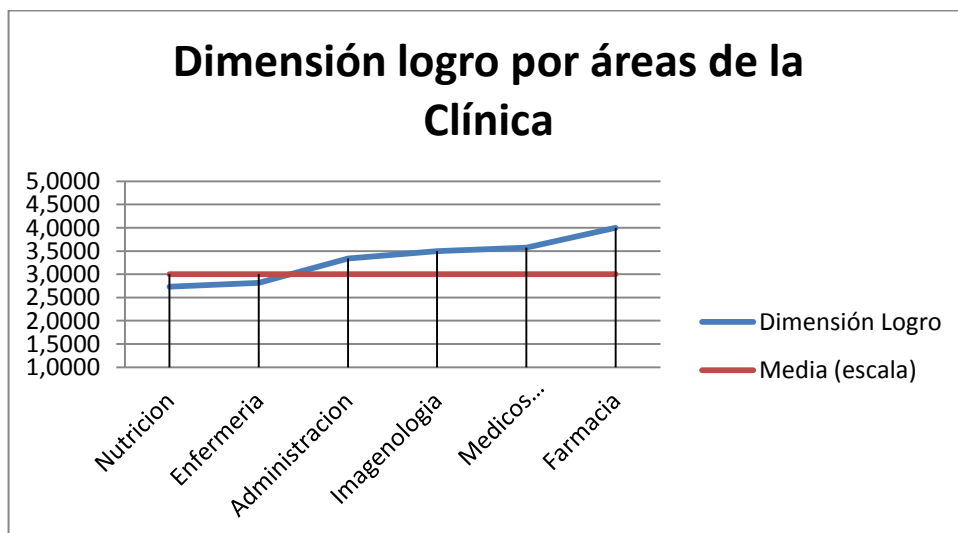
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se observa que la necesidad de logro es la dimensión que mayor valor promedio tiene en casi todas las áreas de la Clínica, luego se encuentra la necesidad de afiliación y finalmente poder, el área en donde existe diferencia es el área de nutrición, en donde la necesidad de afiliación en promedio es la mayor, luego se encuentra la necesidad de poder y finalmente la necesidad de logro.

Dimensión Necesidad de logro por áreas de la Clínica Santa Ana

A continuación se expondrá los resultados de las encuestas de la dimensión necesidad de logro por áreas de la Clínica Santa Ana.

Área	LOGRO
Nutrición	2,7333
Enfermería	2,8154
Administración	3,3407
Imagenología	3,5000
Médicos residentes	3,5714
Farmacia	4,0000



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio



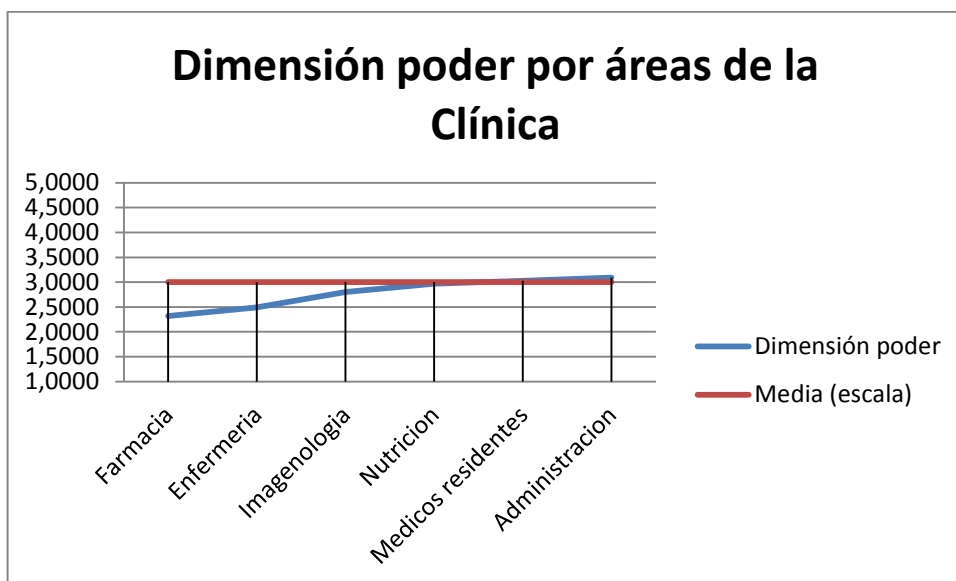
UNIVERSIDAD DE CUENCA

El área que menos motivación con respecto al logro es nutrición con un valor promedio de 2,73, seguida del área de enfermería con 2,81, las dos están por debajo de la media (3), el resto de áreas están por encima de la media.

Dimensión Necesidad de poder por áreas de la Clínica Santa Ana

A continuación se expondrá los resultados de las encuestas de la dimensión necesidad de poder por áreas de la Clínica Santa Ana.

Área	PODER
Farmacia	2,3200
Enfermería	2,4923
Imagenología	2,8000
Nutrición	2,9667
Médicos residentes	3,0286
Administración	3,0889



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio



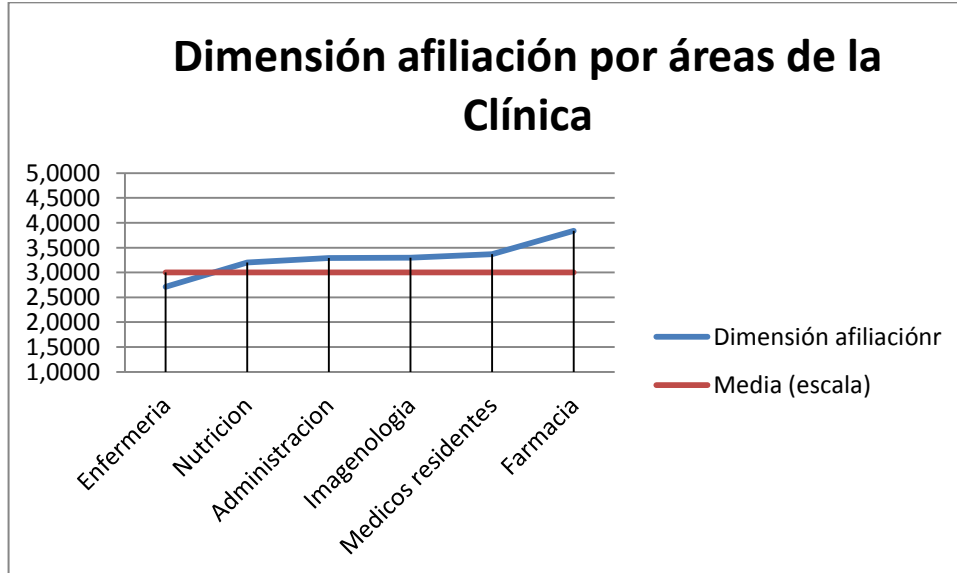
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las áreas que menos valor promedio tienen con respecto a la dimensión necesidad de poder son: farmacia con un valor promedio de 2,32, enfermería con un valor promedio de 2,49 e Imagenología con 2,8, las otras áreas están aproximadamente en el promedio de la escala (3).

Dimensión Necesidad de afiliación por áreas de la Clínica Santa Ana

A continuación se expondrá los resultados de las encuestas de la dimensión necesidad de afiliación por áreas de la Clínica Santa Ana.

Área	AFILIACIÓN
Enfermería	2,7128
Nutrición	3,2000
Administración	3,2889
Imagenología	3,3000
Médicos residentes	3,3714
Farmacia	3,8400



Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

La única área que está por debajo de la media de la escala (3) es enfermería con un valor promedio de 2,71, el resto de áreas se encuentran por encima



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de la media, también se puede apreciar que farmacia tiene un valor promedio alto de 4.

5.2 Comprobación de hipótesis

5.2.1 Hipótesis General

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa y positiva entre el clima organizacional y motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.

En base al cuestionario de motivación de los empleados y el clima organizacional se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

		TOTCLIMA	TOTMOT
TOTCLIMA	Correlación de Pearson	1	,911**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	88	88
TOTMOT	Correlación de Pearson	,911**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	88	88

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 5: Matriz correlación entre el Clima organizacional y la Motivación de los empleados

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se puede apreciar que existe una correlación entre ambas variables la cual fue de 0,911 la cual es positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis general. Es decir, que a medida que se mejora el clima organizacional la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana mejora correlativamente.



5.2.2 Hipótesis Específicas

5.2.2.1 Hipótesis Específica 1

Esta hipótesis planteaba que existe una relación directa y positiva entre la estructura y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana

En base al cuestionario de Clima organizacional y motivación a los empleados de la Clínica Santa Ana se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

		ESTRUCTURA	TOTMOT
ESTRUCTURA	Correlación de Pearson	1	,721**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	88	88
TOTMOT	Correlación de Pearson	,721**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	88	88

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Por los resultados que se puede observar en la tabla existe una correlación entre ambas variables que fue de 0,721 la cual es positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir, que a medida que mejora la Estructura de la organización, mejora correlativamente la motivación de los empleados.

A continuación se expondrá los resultados de los ítems de la dimensión estructura con respecto a la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Correlaciones dimensiones Estructura con Motivación

		TOTMOT
EST1 En esta Clínica existen normas y procedimientos como guías de trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,333 ,002 88
EST2 Los objetivos del trabajo están claramente definidos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,517 ,000 88
EST3 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,420 ,000 88
EST4 Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,485 ,000 88
EST5 En esta clínica se dispone de tecnología que facilite el trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,561 ,000 88

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se puede apreciar que la más alta correlación se da en el ítem 5, (EST5), los empleados de la Clínica Santa perciben que en la Clínica se dispone de tecnología que facilita el trabajo con una correlación positiva con un valor de 0,561.

5.2.2.2 Hipótesis Específica 2

Esta hipótesis planteaba que existe una relación directa entre las recompensas/remuneraciones y la motivación de los empleados.

En base al cuestionario de clima organizacional y la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

		REMUNERACIONES	TOTMOT
REMUNERACIONES	Correlación de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	88	88
TOTMOT	Correlación de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	88	88

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,816 la cual es positiva y alta. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 2. Se puede concluir que a medida que mejora el nivel de remuneraciones mejora la motivación de los empleados dentro de la Clínica Santa Ana.

Respecto a los ítems de la variable clima organizacional en su dimensión remuneraciones se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		TOTMOT
REMU1 En esta Clínica se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,662 ,000 88
REMU2 Los jefes inmediatos expresan reconocimiento por los logros	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,649 ,000 88
REMU3 Los jefes promueven la capacitación que se necesita	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,650 ,000 88
REMU4 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,615 ,000 88
REMU5 La clínica promueve el desarrollo del personal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,697 ,000 88
REMU6 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,646 ,000 88

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

La correlación más alta tiene un valor de 0,697 que es positiva y moderada, la misma que corresponde a la proposición de que la Clínica promueve el desarrollo del personal.



5.2.2.3 Hipótesis Específica 3

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre la variable clima organizacional en su dimensión responsabilidad con la motivación de los empleados (en la Clínica Santa Ana).

En base al cuestionario de motivación de los empleados y clima organizacional en la Clínica Santa Ana se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

		RESPONSABILIDAD	TOTMOT
RESPONSABILIDAD	Correlación de Pearson	1	,700**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	88	88
TOTMOT	Correlación de Pearson	,700**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	88	88

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se puede apreciar que la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0,700 la cual resulta ser positiva y alta. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 3. Es decir, que a medida que se incrementa la responsabilidad mejora la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana.

A continuación se expondrán los resultados que se obtuvieron de los ítems de la dimensión responsabilidad:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Correlaciones

		TOTMOT
RES1 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Clínica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,432 ,000 88
RES2 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,607 ,000 88
RES3 Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,457 ,000 88
RES4 Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,486 ,000 88
RES5 En esta Clínica existe buena administración de los recursos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,523 ,000 88
RES6 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,342 ,001 88

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

El valor más alto de correlación con respecto a la dimensión responsabilidad es 0,607 positivo y moderado que corresponde a que los empleados cuentan con la oportunidad de hacer su trabajo lo mejor que se puede.



5.2.2.4 Hipótesis Específica 4

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre la variable clima organizacional en su dimensión riesgo y toma de decisiones con la motivación de los empleados (en la Clínica Santa Ana.

En base al cuestionario de motivación de los empleados y clima organizacional en la Clínica Santa Ana se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

		RIESGOYTOMA	TOTMOT
RIESGOYTOMA	Correlación de Pearson	1	,806**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	88	88
TOTMOT	Correlación de Pearson	,806**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	88	88

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

Se comprueba la hipótesis específica 4 el valor de la correlación es alta y positiva con un valor de 0,806, lo que quiere decir que a medida que se mejora el nivel de riesgo y toma de decisiones mejora la motivación de los empleados.

A continuación se expondrán los resultados que se obtuvieron de los ítems de la dimensión riesgo y toma de decisiones:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Correlaciones

		TOTMOT
RT1 En esta Clínica, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,619 ,000 88
RT2 En oficina (puesto), la información fluye adecuadamente	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,655 ,000 88
RT3 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,478 ,000 88
RT4 En la oficina (trabajo), se hacen mejor las cosas cada día	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,546 ,000 88
RT5 En esta Clínica se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,584 ,000 88
RT6 El puesto que ocupo es relativamente importante para la organización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,364 ,000 88

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

El mayor valor en cuanto a la correlación de la dimensión riesgo y toma de decisiones es de 0,655 y corresponde al ítem de que en la oficina la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

información fluye adecuadamente, es decir que si se mejora la información la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana mejorara correlativamente.

5.2.2.5 Hipótesis Específica 5

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre la variable clima organizacional en su dimensión apoyo con la motivación de los empleados en la Clínica Santa Ana.

En base al cuestionario de motivación de los empleados y clima organizacional en la Clínica Santa Ana se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

		APOYO	TOTMOT
APOYO	Correlación de Pearson	1	,814**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	88	88
TOTMOT	Correlación de Pearson	,814**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	88	88

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

La correlación entre la dimensión apoyo del clima organizacional esta correlacionada directa y positivamente con la motivación con un valor de 0,814, es decir, que si se les da más apoyo a los empleados la motivación de los mismos se incrementara de manera correlativa.

A continuación se expondrán los resultados que se obtuvieron de los ítems de la dimensión apoyo con respecto a la motivación de los empleados:

Correlaciones

	TOTMOT
--	--------



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AP1 Su jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,519 ,000 88
AP2 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,478 ,000 88
AP3 El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,662 ,000 88
AP4 En la Clínica existen suficientes canales de comunicación	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,600 ,000 88
AP5 La institución fomenta y promueve la comunicación interna	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,553 ,000 88
AP6 Mi jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,598 ,000 88

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

El mayor valor en cuanto a la correlación de la dimensión apoyo es de 0,662 y corresponde al ítem de que el jefe se interesa por el éxito de sus empleados, de manera que si mejora el interés del jefe por el éxito de sus



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empleados mejorará la motivación de los mismos en la Clínica Santa Ana mejorara correlativamente.

5.2.2.6 Hipótesis Específica 6

Esta hipótesis planteaba que a mayor tolerancia al conflicto que pueden tener los empleado de la Clínica Santa Ana mayor motivación.

En base al cuestionario de motivación de los empleados y clima organizacional en la Clínica Santa Ana se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

		CONFLICTO	TOTMOT
CONFLICTO	Correlación de Pearson	1	,782**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	88	88
TOTMOT	Correlación de Pearson	,782**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	88	88

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

La correlación entre la dimensión tolerancia al conflicto de la variable Clima organizacional tiene una correlación directa y alta con un valor de 0,782, por lo que se comprobaría la hipótesis específica.

A continuación se expondrán los resultados que se obtuvieron de los ítems de la dimensión tolerancia al conflicto con respecto a la motivación de los empleados:

Correlaciones

		TOTMOT
CON1 Se dispone de un	Correlación de Pearson	,475



UNIVERSIDAD DE CUENCA

sistema para el seguimiento y control de las actividades	Sig. (bilateral) N	,000 88
CON2 En la Clínica, se afrontan y superan los obstáculos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,529 ,000 88
CON3 Los servicios que presta la Clínica, son motivo de orgullo del personal	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,433 ,000 88
CON4 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,459 ,000 88
CON5 La Clínica es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,659 ,000 88
CON6 En esta clínica se conocen los avances en las otras áreas de la clínica	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,636 ,000 88

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario aplicado a la muestra de estudio

El mayor valor en cuanto a la correlación de la tolerancia al conflicto es de 0,659, la misma que es considerable y corresponde al ítem de que la Clínica es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.3 Discusión de Resultados

La confiabilidad de la escala para medir tanto el clima organizacional como la motivación de los empleados tiene un Alpha de Cronbach de 0,960, la escala tiene 51 ítems, que representan los 36 ítems de la variable clima organizacional y 15 de la variable motivación de los empleados. De manera que se puede corroborar que si se están midiendo las variables propuestas.

En cuanto a la variable Clima organizacional el Alpha de Cronbach tiene un valor de 0,947 que corresponde a los 36 ítems analizados el valor es alto por tanto las proposiciones de la escala si están midiendo la variable estudiada.

El alfa de Cronbach para la variable motivación da un Alpha de Cronbach de 0,856 es un valor alto, por tanto si se está midiendo la variable anteriormente citada.

Se puede apreciar en base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la Clínica Santa Ana que existe relación directa y positiva entre el Clima organizacional y la motivación de los empleados; es una correlación muy significativa (0,911), es decir, que si se mejora la motivación de los empleados se mejorará el clima organizacional.

En cuanto a la hipótesis específica 1 se pudo apreciar que la estructura tiene una correlación alta y positiva de 0,721 con respecto a la variable motivación de los empleados, es decir, que al mejorar la estructura de la organización mejorará la motivación de los empleados.

Se pudo verificar la hipótesis específica 2, las remuneraciones tienen una correlación directa y positiva de 0,816 con respecto a la motivación de los empleados, siendo el valor más alto de todas las hipótesis planteadas, de manera que si la Clínica Santa Ana quiere mejorar su nivel de motivación deberá tomar en cuenta este indicador.

La hipótesis específica 3 se verificó por tanto a tareas que se asignen más responsabilidad mayor motivación tendrán los empleados de la Clínica Santa Ana, el valor de la correlación fue de 0,700.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se verifica la hipótesis específica 4, lo que implica que a un incremento en donde involucre a los empleados en actividades que tengan más riesgo y toma de decisiones el nivel de motivación se incrementará en los mismos de manera correlacional con un valor de 0,806.

La hipótesis específica 5 se comprobó lo que significa que si se incrementa el nivel de apoyo a los empleados de la Clínica se mejorará el nivel de motivación de los mismos de manera correlacional en 0,814.

La hipótesis específica 6 que tiene relación a la tolerancia al nivel de conflicto y el nivel de motivación se correlaciona en 0,782, si este nivel de tolerancia se incrementa mejorará la motivación de los empleados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONCLUSIONES

En esta investigación se puede aceptar la hipótesis de que el clima organizacional está relacionado con la motivación de los empleados, en la Clínica Santa Ana en el año 2013, en base al modelo de Litwin y Stringer para el clima organizacional y para la motivación en base a la teoría de las tres necesidades de McClelland. Por tanto se verifica el modelo de la cadena de causa y efecto propuesto por los autores anteriormente citados.

El clima organizacional en la Clínica Santa Ana se encuentra en un nivel intermedio es decir que no es favorable ni desfavorable, por lo que los administradores tienen un buen margen para mejorar esta variable.

En relación a las dimensiones de ésta variable en orden ascendente son: remuneraciones, apoyo, tolerancia al conflicto, riesgo y toma de decisiones y finalmente estructura.

La motivación de los empleados se encuentra en el intervalo medianamente favorable en la Clínica Santa Ana, por lo que los tomadores de decisiones pueden mejorar dicho nivel mejorando el clima organizacional de la Clínica.

Las dimensiones a tomar en cuenta en orden de importancia son: logro, afiliación y poder, los empleados de la Clínica Santa Ana perciben que la necesidad de logro es la que más importancia tiene al desempeñar sus funciones los administradores deben tomar muy en cuenta este detalle.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES

El gerente de la Clínica Santa Ana debe considerar la importancia del clima organizacional y su relación con la motivación de los empleados ya que mediante el conocimiento de la misma y su mejoramiento continuo permitirán tener un excelente clima organizacional que ayude al logro de los objetivos institucionales.

La investigación realizada permite ver que hay una correlación positiva y alta entre el clima organizacional y la motivación de los empleados esto puede ayudar en la toma de decisiones ya que si se mejora el clima organizacional en las dimensiones estudiadas en la presente investigación se puede mejorar la motivación de los empleados.

Al mejorar la motivación de los empleados la Clínica en base al modelo teórico estudiado puede esperar mejores niveles de productividad, satisfacción, una menor rotación y ausentismo, que los empleados se adapten a la institución y que la Clínica tenga un gran ambiente para sus integrantes.

Se recomienda hacer un análisis de la variable clima organizacional especialmente en la dimensión recompensas ya que esta es la dimensión que menos valoración promedio tiene por parte de los empleados de la Clínica Santa, el área que menos valora a esta dimensión es enfermería, farmacia, nutrición e Imagenología, las áreas que están en el promedio son administración y médicos residentes.

En cuanto al nivel de apoyo, dimensión de la variable clima organizacional, la gerencia deberá considerar esta variable ya que las áreas de enfermería y nutrición sienten que están bajo el promedio.

Se recomienda mejorar la dimensión tolerancia al conflicto en las áreas de nutrición, enfermería e Imagenología ya que su nivel es inferior al promedio,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

no se tiene inconveniente en farmacia, administración y médicos residentes ya que están en el promedio.

Se recomienda realizar un estudio del clima organizacional y de la motivación de los empleados en un cierto tiempo, podría ser un año, en base a las mismas dimensiones para poder comparar con esta investigación.

Así mismo, sería muy interesante hacer este tipo de estudio en una muestra representativa de las Clínicas u Hospitales dentro de la Ciudad de Cuenca en base a estas variables y dimensiones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

REFERENCIAS

- Apablaza. (2000). *Modelo motivacional para el desarrollo organizacional a través del rediseño de trabajo*. Chile.
- Arias, M. (2004). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concernientes a los cuidados intensivos neonatales. *Enfermería en Costa Rica, Colegio de enfermeras de Costa Rica*.
- Barzallo, R. (29 de noviembre de 2013). Gerente General. (A. Crespo, Entrevistador)
- Bowers, & Taylor. (2000). *Grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional*. Universidad de Michigan,. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 103-117.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Cordero, L. (2013). Clínica Santa Ana 50 años de historia. *CLINICA SANTA ANA*.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Gonçalves, A. (s.f.). Obtenido de <http://cadel2.uvmnet.edu/porta1ple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones>
- Gonçalves, A. (2002). *Dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>: <http://cadel2.uvmnet.edu/porta1ple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12 ed.). México: CENGAGE learning.
- Hernández Sampieri, M. V. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia. *Revista Contaduría y Administración*.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Kreitner, R. &. (2003). *Comportamiento organizacional: concepto, problemas y práctica*. México: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Boston.
- M.Gómez Perales, S. M. (1999). Estudio del clima laboral en cuatro unidades de críticos de un hospital. *Dialnet*, 120-128.
- Quintero, N. A. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 35.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sanabria, & Alcántara. (1995). Análisis de clima organizacional de una empresa privada. (Tesis de licenciatura. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz).
- Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencia Económica y Administrativa*.
- Schermerhorn, J. J. (2010). *Administración*. México: LIMUSA.
- Seisedos, N. (1996). El clima laboral y sus medidas. *Psicología del trabajo y las organizaciones*, 12.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

ANEXO A: ESCALA CLIMA LABORAL

Clínica: _____

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: _____ Fecha: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

- | | |
|---------------------|---|
| Ninguno(a) o Nunca: | 1 |
| Poco (a): | 2 |
| Regular o Algo: | 3 |
| Mucho: | 4 |
| Todo o Siempre: | 5 |

- 1 En esta Clínica existen normas y procedimientos como guías de trabajo
- 2 En esta Clínica se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo
- 3 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Clínica
- 4 En esta Clínica, se mejoran continuamente los métodos de trabajo
- 5 Su jefe inmediato brinda apoyo para superar los obstáculos que se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

presenten

- 6 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades
- 7 Los objetivos del trabajo están claramente definidos
- 8 Los jefes inmediatos expresan reconocimiento por los logros
- 9 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede
- 10 En oficina (puesto), la información fluye adecuadamente
- 11 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí
- 12 En la Clínica, se afrontan y superan los obstáculos
- 13 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución
- 14 Los jefes promueven la capacitación que se necesita
- 15 Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse
- 16 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea
- 17 El jefe se interesa por el éxito de sus empleados
- 18 Los servicios que presta la Clínica, son motivo de orgullo del personal
- 19 Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución
- 20 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones
- 21 Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal
- 22 En la oficina (trabajo), se hacen mejor las cosas cada día
- 23 En la Clínica existen suficientes canales de comunicación
- 24 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas
- 25 En esta clínica se dispone de tecnología que facilite el trabajo
- 26 La clínica promueve el desarrollo del personal



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 27 En esta Clínica existe buena administración de los recursos
- 28 En esta Clínica se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras
- 29 La institución fomenta y promueve la comunicación interna
- 30 La Clínica es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral
- 31 Este puesto me ofrece enorme variedad
- 32 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros
- 33 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante
- 34 El puesto que ocupo es relativamente importante para la organización
- 35 Mi jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen
- 36 En esta clínica se conocen los avances en las otras áreas de la clínica



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO B: ESCALA MOTIVACIÓN

Clínica: _____

Sexo: Masculino () Femenino () Edad: _____ Fecha: _____

Instrucciones

Cada una de las proposiciones siguientes tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su puesto. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Totalmente en desacuerdo: 1

En desacuerdo: 2

No sé : 3

De acuerdo: 4

Totalmente de acuerdo: 5

1. Intento mejorar mi desempeño laboral

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Me gusta trabajar en competición y ganar

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

3. A menudo me encuentro hablando con otras personas de la clínica sobre temas que no forman parte del trabajo

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

5. Me gusta trabajar en situación de estrés y presión

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la clínica

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

7. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()



UNIVERSIDAD DE CUENCA

13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()

15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)

Totalmente de acuerdo () De acuerdo () No sé () En desacuerdo () Totalmente en desacuerdo ()



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO C

MATRIZ DE CONSISTENCIA

HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
El Clima Organizacional está relacionado con la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana en el año 2013	1. Clima Organizacional	1.1 Estructura organizacional:	Grado en que los reglamentos, deberes y normas que la organización establece y son percibidos por sus miembros	1; 7; 13; 19; 25; 31
		1.2 Remuneraciones (recompensas)	Grado de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración	2; 8; 14; 20; 26; 32
		1.3 Responsabilidad	Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros	3; 9; 15; 21; 27; 33
		1.4 Riesgos y toma de decisiones	Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.	4; 10; 16; 22; 28; 34
		1.5 Apoyo	Grado de percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.	5; 11; 17; 23; 29; 35
		1.6 Conflicto	Grado de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.	6; 12; 18; 24; 30; 36
	2. Motivación de los empleados	2.1 Logro	Grado de deseo de hacer algo mejor, de resolver problemas o de dominar tareas complejas	1; 4; 7; 10; 13
		2.2 Necesidad de poder	Grado de controlar a otras personas, de influir en su comportamiento o de ser responsables de ellas	2; 5; 8; 11; 14
		2.3 Necesidad de afiliación	Grado de establecer y mantener relaciones amigables y cordiales con otras personas	3; 6; 9; 12; 15

ANEXO D



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUNTUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE CUESTIONARIO: MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

DIMENSIONES	ITEMS	CRITERIO DE MEDICIÓN	PUNTAJE
Logro	1; 4; 7; 10; 13	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	25
Poder	2; 5; 8; 11; 14	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	25
Afiliación	3; 6; 9; 12; 15	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	25
Total	15		75

CUESTIONARIO MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS: CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Muy favorable	63 a 75
Favorable	51 a 62
Medianamente favorable	39 a 50
Desfavorable	27 a 38
Muy desfavorable	15 a 26



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PUNTUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE CUESTIONARIO: CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	ITEMS	CRITERIO DE MEDICIÓN	PUNTAJE
Estructura organizacional:	1; 7; 13; 19; 25; 31	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	30
Remuneraciones (recompensas)	2; 8; 14; 20; 26; 32	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	30
Responsabilidad	3; 9; 15; 21; 27; 33	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	30
Riesgos y toma de decisiones	4; 10; 16; 22; 28; 34	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	30
Apoyo	5; 11; 17; 23; 29; 35	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	30
Conflicto	6; 12; 18; 24; 30; 36	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o siempre (5)	30
Total	36		180



UNIVERSIDAD DE CUENCA

GCUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL: CALIFICACIÓN

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Muy favorable	152 a 180
Favorable	123 a 151
Medianamente favorable	94 a 122
Desfavorable	65 a 93
Muy desfavorable	36 a 64

ANEXO E

Esquema Resumen de entrevista al Ingeniero Raúl Barzallo Gerente General de la Clínica Santa Ana.

Fecha: 29 de noviembre de 2013.

Aspectos históricos:

El entrevistado se refirió a la publicación del Dr. Leoncio Jaramillo citado en el texto respecto a la historia de la Clínica Santa Ana.

¿La Junta de Accionistas cuando se reúne y que es lo que hace?

La Junta de Accionistas se reúne una vez al año, para recibir reportes del directorio y normalmente no hay discusiones específicas de casos sino observaciones y comentarios al final de las exposiciones.

¿El directorio que funciones realiza y cuando se reúnen?

El directorio se reúne una o dos veces al mes y se discuten aspectos generales de la clínica como reportes del gerente general y casos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

específicos de personal o de los accionistas. No se notó, en la entrevista al gerente, especial actividad de la Junta Directiva en aspectos estratégicos.

¿Quién es el Presidente de la Clínica Santa y que actividades realiza?

El Dr. Paulino Vintimilla es el Presidente de la Clínica Santa Ana, se enfoca en analizar sugerencias o quejas de accionistas y actividades relacionadas con la transacción de acciones.

Mientras tanto el Ingeniero Barzallo, quien es el Gerente General de la empresa, trabaja en todos los aspectos administrativos de la clínica, incluidas funciones como gestión de Talento Humano, la cual realiza en equipo con las diferentes áreas administrativas.

¿Qué se está haciendo actualmente en la Clínica?

Se están replanteando las metas en base a las necesidades de servicio cambiantes de los pacientes.

¿Usted como gerente en que aspectos trabaja?

Mi trabajo se enfoca en todos los aspectos administrativos de la clínica, incluidas funciones como gestión de Talento Humano, la cual realiza en equipo con las diferentes áreas administrativas.