

**PROYECTO DE
INVESTIGACION**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. ANTECEDENTES

El clima organizacional es un factor que influye dentro de una organización, promoviendo la motivación, y produciendo cierto comportamiento que determinará la producción efectiva de la misma. (Aranque, M y Blanco, G. 2008: 29). Así mismo para Chiavenato, I. (2009) un clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados. Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

Así mismo la motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios.

Afectan las actividades que se desarrollan a diario en las Institución, arrojando erráticos resultados a la evaluación de sus actitudes y desempeño laboral. Por esta razón es que se deben de entender los diferentes factores motivacionales que intervienen en el proceso de mejoramiento y eficacia en el desempeño de los empleados.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En este contexto, la CSC (CAJA DE SALUD CORDES) Tarija se constituye en un importante apoyo a la política de acceso a servicios de salud ya que da cobertura a la población laboral formal.

De acuerdo a los antecedentes históricos y documentales, la Caja de Salud CORDES, fue creada por Resolución Suprema N.º 170488 de fecha 11 de septiembre de 1973, bajo el nombre y denominativo de Seguro Social de Corporación Boliviana de Fomento-CBF.

La Caja de Salud CORDES, es una Institución autónoma, de derecho público con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio propio, encargada de la administración de seguros de salud para los trabajadores asegurados y beneficiarios afiliados a la entidad por la vía del Seguro Social Obligatorio y Voluntario.

Su personalidad jurídica emerge de la Ley 0924 de 15 de abril de 1987, Decreto Supremo 21637 del 25 de junio de 1987, Resolución Administrativa N.º 03-026-93 de fecha 6 de julio de

1993, expedida por el Instituto Boliviano de Seguridad Social, Ley 1788 de 16 de septiembre de 1997 y Decreto Supremo 24855 del 22 de septiembre de 1997.

La CSC (CAJA DE SALUD CORDES) Regional Tarija, es una entidad pública desconcentrada de la CSC Nacional, con facultades administrativas y técnicas de decisión otorgadas por esta última instancia. Tiene estructura propia, competencias de ámbito Regional. Coordina su trabajo con los Distritales de Gran Chaco (Yacuiba y Villa Montes) y Bermejo.

Recursos Humanos

En la gestión 2019 se racionalizó las planillas salariales de la Regional (Bermejo, Gran Chaco Cercado), dando lugar a la siguiente situación.

El propósito de la presente investigación es aportar indicios sobre la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación aplica la teoría de Gestión del Talento Humano (Recursos Humanos), se desarrolla conceptos de Clima Organizacional, Motivación del Personal, Capacitaciones como herramientas y medios que contribuyen a mejorar las condiciones de las personas dentro de la institución y Evaluación del Desempeño.

2.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Caja Cordes Regional Tarija específicamente en el área administrativa. El resultado de la investigación del clima organizacional permitió elaborar un plan motivacional o actividades para mejorar dicho clima organizacional de manera sustancial y así lograr un impacto de cambio en la institución.

2.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Este trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores del área administrativa de la Caja Cordes Regional Tarija y consecuentemente beneficiar a los clientes internos y externos de la Institución. Para esto se propuso un plan motivacional dirigido para el personal administrativo con acciones para mejorar el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Caja Cordes.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De los factores que influyen en el clima organizacional y donde Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos explica el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados, que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. Idalberto Chiavenato. (2009). Administración de recursos humanos. Novena Edición: pág. 58.

En el ambiente laboral actual, el futuro pertenece a los directivos que mejor saben manejar el cambio y para gestionar el cambio, las organizaciones deben contar con colaboradores comprometidos con la demanda de cambios rápidos; colaboradores que representan la fuente de ventaja competitiva.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a asumir el compromiso de mejorar continuamente su recurso humano, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal.

El personal de la Caja Cordes Regional de Tarija en el área de salud y administrativas no conoce el impacto de su trabajo en el logro de la Visión Institucional. No se interesa mucho medir su contribución, ni su productividad. Según datos de la Evaluación del desempeño en la CSC de Tarija 2020.

Según datos de Programa Operativo Anual POA 2020 de la Caja Cordes Regional Tarija (pág. 22). El personal no conoce el impacto de su trabajo en el logro de la Visión Institucional. No se interesa mucho medir su contribución, ni su productividad.

La razón de la presente investigación, es la falta de motivación entre los trabajadores del área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija afectando al clima organizacional, verificando y analizando los resultados de la evaluación del desempeño laboral actualmente en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija. En la investigación exploratoria y en los resultados de la evaluación del desempeño de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija coincide que hay problemas de motivación que afectan en el clima organizacional.

El informe de los trabajadores de la Caja de Salud Cordes Regional de Tarija está conformada por dos áreas: área administrativa y área de salud. Donde en el área administrativa está conformado por un total de 14 miembros que desarrollan sus actividades técnico profesional y manual en las 3 distritales; Cercado, Bermejo y Gran Chaco. Según datos de la Evaluación del desempeño en la CSC de Tarija 2020 que fue estructurada por los de la central (La Paz).

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se podría mejorar el clima organizacional de los trabajadores del área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija?

5. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Un plan de motivación laboral, ayudará a mejorar el clima organizacional de los trabajadores del área administrativa de la Caja De Salud Cordes Regional Tarija, Gestión 2020-2021.

6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

6.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de motivación laboral para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del área administrativo en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija gestión 2020-2021.

6.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el clima organizacional actual en el área administrativa en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija en el primer semestre de la gestión 2020-2021.

- Medir la motivación laboral de los trabajadores del área administrativa en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija en el primer semestre de la gestión 2020-2021.

- Identificar factores motivacionales que están ausentes en los trabajadores del área administrativa en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija en el primer semestre de la gestión 2020-2021.

- Formular un plan motivacional de mejoramiento para la Caja de Salud Cordes Regional Tarija.

7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

7.1.1. EXPLORATORIA

En una primera instancia se realizó una investigación exploratoria, que son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad.

Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes. En esta etapa se realizó una recopilación de información, empezando desde la entrevista con jefe administrativo sobre la Caja de Salud Cordes Regional Tarija.

La entrevista partió con un propósito explícito. Se comenzó hablando un asunto intrascendente para la investigación y de ahí se tocó los temas más variados de manera. Que el informante se sintió confiado y expresó sus opiniones con naturalidad saliendo como resultado que la Caja de Salud Cordes Regional Tarija en el clima organizacional cuenta con todo material para realizar sus actividades pero el personal no es recompensado al igual que tampoco se siente parte de la institución.

La entrevista formal se realizó al jefe administrativo y al encargado de recurso humano e informal al resto del área administrativa de la CSC de Tarija todos acerca del clima organizacional y como ellos perciben el mismo en la caja.

7.1.2. DESCRIPTIVO

Buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente

pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan estas.

Esta investigación utilizará el método descriptivo, el estudio motivacional y fundamento de este trabajo de investigación, es una propuesta para la Caja Cordes Regional Tarija, este intenta evidenciar el grado de motivación de los trabajadores del Área Administrativa de la Caja.

8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación son instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método, y en este trabajo se utilizará los siguientes:

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. La observación directa que se realizó en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija para poner en contacto con el objeto a estudiar

La entrevista se define como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. Se realizó entrevista de manera formal con el jefe administrativo y con el encargado de recurso humano, e informal con el resto del personal administrativo de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija todo esto en relación al clima organizacional y la motivación.

Revisión de documentos o análisis de contenido.- Consiste en la revisión de documentos de la institución, que nos permitirá como base para la elaboración del trabajo. Donde

CAPÍTULO I

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. ORIGEN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Gómez, L. (2011) La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían. Cuevas, j. (2010) Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyó al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados. Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

1.2. DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos.

Es así como de esta manera define Chiavenato (2011): “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (| Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero - Junio 2016 Vol. 1 N° 25 p. 86)

Desde ese punto de vista, se entiende el clima organizacional como el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores, pudiendo presentarse dificultades en la organización por poseer un clima organizacional desfavorable, que puede generar problemas como: ausentismo, atraso en procesos, resultados que no se ajustan a los establecidos entre otros, por lo cual se le debe hacer frente a esta situación.

A su vez Noboa (2011), manifiesta: Que para conceptualizar el termino clima organizacional hay que tener en cuenta lo planteado por Rensis Likert define más aun con claridad el concepto de clima como percepción, es decir vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes. (p.11).

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados

y superiores del clima organizacional. La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados.

Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos toma el [modelo motivacional de Maslow](#) para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales

son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

1.3. RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTROS CONCEPTOS

Con frecuencia se tiende a considerar como sinónimos o por lo menos intercambiables entre sí los términos de satisfacción, motivación, liderazgo y cultura organizacional. Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 12, 13.

Sobre estos procesos existen varias teorías, estudios e investigaciones, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

1.3.1. SATISFACCIÓN

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional.

Por su parte Brunet (2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

1.3.2. MOTIVACIÓN

Zuluaga, M. (2001) La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el

cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales. Chiavenato es explícito en este punto, considerando que “el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización.

1.3.3. LIDERAZGO

De acuerdo con Lourdes Münch (2011) el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Münch (2011) Existe la controversia acerca de si el líder nace o se hace. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone. Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

1.3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Los términos clima y cultura organizacional han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional. Sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares como por ejemplo Psicología Social, Sociología o Antropología, ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. A esto añade cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional. Con todo ello, este

capítulo tiene como objetivo contribuir a sistematizar y clarificar la literatura existente sobre cultura, permitiendo dilucidar la confusión terminológica y conceptual entre ambos conceptos.

1.4. TEORÍA QUE SUSTENTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Brunet (2011) Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

CAPÍTULO II

2. MOTIVACIÓN

El Talento humano es uno de los principales motores de una Institución ya que son las personas en las cuales reside el conocimiento y la creatividad. La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una Institución ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la Institución. En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la Institución se centran en razones de tipo emocional. Ya no basta con pagar sueldos altos para que una persona realmente produzca de manera extraordinaria.

Chiavenato (2.000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Para Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5: Autorrealización, Reconocimiento, Afiliación, Seguridad y Fisiología.

2.1. MOTIVACIÓN INTRÍNCESA

En cuanto a las actividades intrínsecamente motivadas, Ryan y Deci (2002, p.10) las definen como aquellas cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella.

Baqueo y Limón Luque (1999) señala que la motivación intrínseca se refiere a aquellas situaciones del sujeto que este realice por su propio interés y curiosidad y en donde no hay recompensas externas al sujeto de ningún tipo (p.109).

2.2. MOTIVACIÓN EXTRÍNCECA

Ryan y Deci (2002) conciben la motivación extrínseca como cualquier situación en la que la razón para la actuación es alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros a auto administrada.

Baqueo y Limón Luque (1999) La Motivación Extrínseca es aquella que lleva al individuo a realizar una determinada conducta para satisfacer otros que no son motivos que no son la actividad en sí misma (p. 109).

2.3. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

2.3.1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades

biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

2.3.2. NECESIDADES DE SEGURIDAD

Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

2.3.3. NECESIDADES SOCIALES

Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

2.3.4. NECESIDADES DE APRECIO

Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.

2.3.5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse

continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser.

2.4. LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

2.4.1. FACTORES HIGIÉNICOS

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la Institución, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.

- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

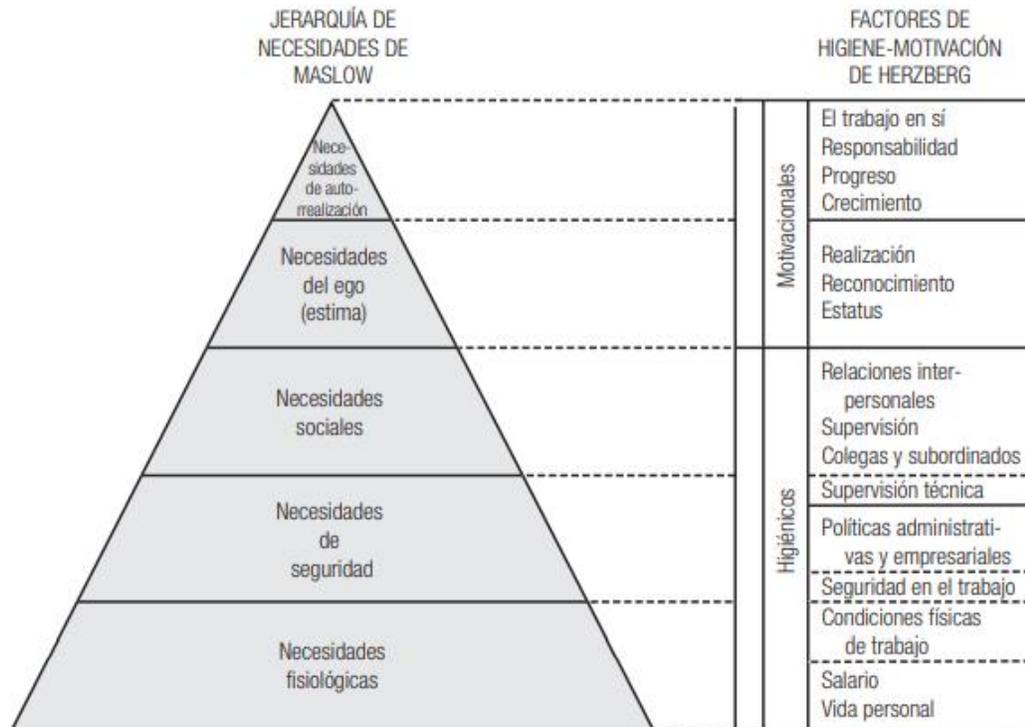
2.4.2. FACTORES MOTIVACIONALES

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con este; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

Figura 1

Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y de Herzberg



I. Chiavenato, (2007. Pág. 255). Administración de Recursos Humanos. (8va Edición).

2.5. ESTRATÉGIA DE RECONOCIMIENTO

Para Feder y Herzberg (2000), el reconocimiento laboral es considerado como un factor de motivación para aumentar la satisfacción. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Frías Fernández (2001) indica que al reconocimiento laboral se lo puede definir como las recomendaciones para un mejoramiento en conjunto; de esta manera el trabajador se siente valorado y puede ver que la Institución tiene interés en que mejore para bienestar profesional y organizacional.

Importancia del reconocimiento laboral

El reconocimiento profesional es factor clave para la mejora del ambiente y del compromiso laboral. Reconocer la contribución de un empleado es un papel formalmente detentado por el jefe directo (fuente primaria de refuerzos), y el factor calidad del jefe explica mucho del compromiso y de la permanencia de los empleados. De hecho, tener un buen jefe, cada vez más significa tener un jefe reconocedor y desarrollador, especialmente si se centra en el talento diferencial de cada uno de sus colaboradores.

Cantera (2011) menciona que las Institución utilizan el reconocimiento a sus empleados como parte de la política de retención de talentos. Los gerentes han conocido la importancia del reconocimiento y los están implementando como parte de sus valores y cultura de la Institución.

Elementos del reconocimiento laboral

Según Ventrice (2009), el reconocimiento laboral tiene cuatro elementos básicos, y en todo reconocimiento de éxito otorgado al trabajador, está presente, al menos uno. Los cuatro elementos son los siguientes:

1. La alabanza o elogio: este elemento consiste en realizarse de manera clara y concisa, ser proporcional al logro alcanzado y sin exageraciones, hacerlo en el tiempo que se hizo el logro, puede ser público o privado, dependiendo de la preferencia del empleado.

2. El agradecimiento: es muy importante que este elemento sea tomado en cuenta, porque el empleado debe sentir un agradecimiento sincero, ya que es muy valioso y funciona. No es necesario agradecer a las personas por su trabajo, porque para eso fueron contratados, mas es importante reconocer los esfuerzos que realiza la persona para que el trabajo como Institución sea más eficiente. El reconocimiento sincero mejora la moral y la productividad. La forma de presentación de este agradecimiento se puede hacer por escrito, otorgar una nota

escrita a mano o un correo electrónico, pues muestra al empleado el tiempo que dedicó en prestarle atención y reconocerle.

3. Las oportunidades: es uno de los elementos importantes del reconocimiento, dar a los empleados nuevas oportunidades de contribuir en la Institución y de que aprendan nuevas habilidades.

4. El respeto: forma parte del reconocimiento, porque considera las necesidades y el valor de los empleados. Parte del respeto es escuchar, tener en cuenta sus crisis personales, conocer algo de sus trabajadores y mostrarles respeto.

Tipos de reconocimiento laboral

Para Werther y Davis (1995), el reconocimiento puede ser realizado de dos formas: económica y oral. Los incentivos pueden ser financieros como también unas palabras de reconocimiento y refuerzo del trabajo bien hecho. El mejor reconocimiento laboral son incentivos no financieros; estos pueden constar de placas conmemorativas, algunos obsequios, certificados, o días libres especiales con goce de sueldo, becas de estudio para los empleados o hijos de éstos mismos. Con éstos métodos se mantiene alta la moral del empleado manteniéndolo satisfecho y con un mejor desempeño.

Sin embargo, Puchol (2007) clasifica el reconocimiento de la siguiente manera:

1. Recompensa informal o espontánea: es cuando el jefe o supervisor llama de manera espontánea al empleado o le envía alguna tarjeta de felicitación o agradecimiento.

2. Recompensas de bajo costo: son aquellos que representan un gasto para la Institución, pero a un costo bajo, por ejemplo un día libre, entradas a ver un espectáculo, etc.

3. Actos de reconocimiento: estos se realizan durante eventos propios de la Institución, donde se premia al empleado por haber logrado los objetivos de la Institución, por sobresalir en el servicio al cliente, entre otras.

4. Premios a las mejores sugerencias que incrementen los beneficios: como los ahorros, la calidad o la seguridad.

5. Premios a la asistencia y puntualidad: que son prestaciones que otorga el patrón

6. Concursos: se pueden organizar concursos entre los mismos empleados, por ejemplo el empleado del mes por mejor desempeño, objetivos logrados o excelencia en el servicio al cliente.

DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

1. ANÁLISIS INTERNO DE LA CSC DE TARIJA

1.1. CAJA DE SALUD CORDES REGIONAL TARIJA

La Caja de Salud CORDES Tarija es una Institución privada, de derecho social con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio propio, encargada de la administración de seguros de salud para los trabajadores asegurados y beneficiarios afiliados por la vía del Seguro Social Obligatorio y Voluntario. Tiene una estructura orgánica funcional adecuada al Plan Estratégico 2016-2020, sus establecimientos de salud están geográficamente ubicados en tres Distritales: Cercado Tarija, Gran Chaco (Yacuiba y Villa Montes) y Bermejo. (POA 2020).

Su personalidad jurídica emerge de la Ley 0924 de 15 de abril de 1987, Decreto Supremo 21637 del 25 de junio de 1987, Resolución Administrativa N° 03-026-93 de fecha 6 de julio de 1993, expedida por el Instituto Boliviano de Seguridad Social, Ley 1788 de 16 de septiembre de 1997 y Decreto Supremo 24855 del 22 de septiembre de 1997.

La CSC Regional Tarija, es una entidad pública desconcentrada de la CSC Nacional, con facultades administrativas y técnicas de decisión otorgadas por esta última instancia. Tiene estructura propia, competencias de ámbito Regional. Coordina su trabajo con los Distritales de Gran Chaco (Yacuiba y Villa Montes) y Bermejo.

Está encargada de cumplir y hacer cumplir la política institucional nacional y sus normas; de articularla con las demás Regionales y de coordinar y supervisar la gestión de los servicios; de promover la participación social de asegurados; y de implantar el modelo de atención y gestión de la Seguridad de corto plazo.

La Caja de salud Cordes Regional Tarija en el inicio del año 2020, implementó una reestructuración de sus recursos humanos, por razones económico financieras, dando lugar a una

etapa de cambios en el tipo de contratos, nuevos acercamientos y compromisos con el personal, acordando promover urgentes transformaciones futuras en la estructura orgánico-funcional de la Institución, así como en el potenciamiento de los talentos del personal.

1.1.1. MISIÓN

La misión de la caja de salud Cordes es la siguiente:

“Brindar protección integral de salud en los regímenes de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a la población asegurada, bajo los principios de universalidad, solidaridad, unidad de gestión, economía, optimizando los recursos y ampliando la cobertura.” con los valores de:

- Compromiso social.
- Honestidad.
- Capacidad técnica.

1.1.2. VISIÓN

La visión de la caja de salud es:

Contar con una "Población protegida incrementada, con sostenibilidad económica financiera, con asegurados satisfechos con los servicios de salud de calidad, equidad y buen trato, con personal médico y de enfermería de excelencia, con infraestructura y equipamiento propios adecuados y modernos, con administración eficaz y eficiente reconocida”.

1.1.3. OBJETIVO GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Ampliar la cobertura de la población asegurada e incrementar el aporte patronal y voluntario, mejorando la calidad, productividad y el buen trato de los servicios de salud. Además optimizar el avance físico y presupuestario.

1.1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INSTITUCIÓN

- Mejorar la capacidad de gestión y control de la afiliación y de las Institución
- Mejorar la percepción de calidad a los asegurados.
- Cumplir con los estándares de calidad del PRONAC Y ASUUS
- Mejorar la gestión de calidad en la Clínica y Policlínicos
- Asegurar el estándar de dotación de personal médico y enfermería.
- Mejorar la infraestructura de a la Clínica y Policlínicos
- Mejorar la dotación de equipamiento biomédico
- Mejorar la automatización y comunicación.
- Mejorar gestión del expediente clínico
- Asegurar la provisión de medicamentos
- Fortalecer la participación social
- Optimizar la gestión, seguimiento y evaluación del POA 2019
- Fortalecer la gestión financiera
- Optimizar la gestión de RRHH, asesoría legal y Trabajo Social
- Optimizada inversión y SICOES.

Es importante mencionar que los objetivos estratégico de la gestión 2020, según el POA 2020, sin fundamentales para el desarrollo de la institución.

1.1.4. VALORES

Tabla 1

Valores de CSC de Tarija

Vocación de servicio al asegurado	Compartimos que la satisfacción del asegurado es compromiso de todo el personal y orientación de todas nuestras actuaciones.
Respeto	Tomamos en cuenta las opiniones, escuchando y considerando a los asegurados, aunque sean diferentes reconocemos el valor de las mismas.
Compromiso	Nos implicamos activamente en la solución de las necesidades de los asegurados.
Integridad	Nos comportamos de manera ética, coherente, responsable y honesta, contribuyendo a aumentar la confianza de los asegurados.
Solidaridad	Colaboramos y ayudamos a todos sin intención de recibir algo a cambio.
Transparencia	Damos cuenta a los asegurados de todas nuestras acciones, especialmente del uso de los aportes
Trabajo en equipo	Alcanzamos los objetivos con la participación, la puesta en común, la colaboración, la coordinación entre el personal y asegurados.
Compromiso con el medio ambiente	Utilizamos de forma racional los recursos institucionales y gestionamos de manera eficiente los residuos que generamos.

Fuente: Caja Cordes, (2020). Programa Operativo Anual Poa, (Informe). Tarija, Bolivia

Respecto a los valores de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija donde nombra en alguno de sus valores principalmente en: Respeto, donde explica que se debe tomar en cuenta las opiniones

del todo el personal comprometido; el trabajo en equipo, donde un personal con una motivación descuidada no tendrá el rendimiento esperado.

1.1.5. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DE CSC DE TARIJA

La institución se rige bajos los siguientes principios fundamentales que ayuda a un mejor desarrollo de la misma y estos son:

- Equidad
- Participación
- Participación
- Calidad
- Buen trato

1.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

La estructura orgánica funcional de la CSC Tarija está determinada por su naturaleza, dimensión, Misión, Visión y propuestas estratégicas del desarrollo institucional. (Anexo Figura N° 14)

Considerando la Misión y Visión la concepción orgánica-funcional vigente es razonable y adecuada. Sin embargo, se advierte que el organigrama oficial no refleja plenamente la propuesta estratégica del PEI 2016-2020.

El nivel ejecutivo de toma de decisiones está representado por el Administrador Regional que tiene la autoridad delegada del Director Ejecutivo Nacional en aspectos gerenciales. La definición última de la gestión de RRHH está bajo responsabilidad de la Dirección Nacional.

Según el Manual de Organización y Funciones vigente (2010), muchos cargos están vacantes las atribuciones y funciones correspondientes esta asumidas por otros cargos afines. La

planificación, el desarrollo institucional y comunicación, la Jefatura médica Regional, la secretaria de la Clínica, Bioestadística, etc. son funciones adicionadas a otros cargos.

El personal no conoce el impacto de su trabajo en el logro de la Visión Institucional. No se interesa mucho medir su contribución, ni su productividad.

No se preocupa por analizar y evaluar sus resultados a la luz de datos y análisis de resultados. Por tanto, los problemas, disparidades o incumplimientos operacionales no conllevan a correcciones o ajustes. No se realizan estudios costo-beneficio, o comparaciones de costo de las prestaciones por distrital, con la competencia pública y privada.

El informe de la evaluación del desempeño de los trabajadores de la Caja de Salud Cordes Regional de Tarija está conformada por dos áreas: área administrativa y área de salud. Donde en el área administrativa está conformado por un total de 14 miembros y el área de salud conformada por 35 miembros; que desarrollan sus actividades técnico profesional y manual en las 3 distritales; Cercado, Bermejo y Gran Chaco.

1.1.6.1. ÁREA ADMINISTRATIVA. La Caja de Salud Cordes Regional Tarija según datos registrados en la unidad de recursos humanos cuenta con 14 miembros que desempeñan su labor en el área administrativa, desarrollan sus actividades técnico profesionales y manuales en las tres Distritales de Cercado, Bermejo y Yacuiba.

Tabla 2

Nómina de los Trabajadores del Área Administra

ÁREA ADMINISTRATIVA				
Nº	NOMBRES			FUNCIÓN
1	Cresno	Infantes	German	Administrador Regional CSC Tarija
2	Arce	Roias	Cira Davsi	Contadora Regional
3	Fabián	Guerrero	Taurino	Responsable de RRHH - Recaudaciones
4	Caso	Vaca Guzmán	María Marcela	Asesora Legal
5	Fernández	Valdez	Roberto	Administrador Clínica
6	Fernández	Enrique	-----	Encargado Activo Fijo
7	Duran	Levton	María Rene	Secretaria
8	Vega	Saldias	Nelcv	Responsable administrativo (Chaco-
9	Moreno	Torrez	Raimundo	Responsable administrativo (Bermejo)
10	Linarez	Martínez	Lía Cindv	Jefe Médico Regional
11	Rollano	Murillo	Hilda	Responsable de Trabajo social y
12	Flores	Condori	Seferino Víctor	Responsable de Control de Institución
13	Castellón	Villarroel	Eddv Antonio	Responsable de Estadística
14	Segovia	García	Roberto Carlos	Responsable de Almacén
	TOTAL			

Fuente: CSC de Tarija, (2020). Evaluación del Desempeño

En el área administrativa de CSC de Tarija cuenta con 14 miembros, 11 personas que se encuentran permanentemente en la institución Tarija-Cercado incluyendo al Administrador Regional CSC de Tarija y al Responsable de RRHH, 1 persona es encargada y responsable administrativo en el distrito del Yacuiba y 1 responsable administrativo del distrito de Bermejo; todos desarrollando sus actividades de manera profesional.

1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el presente proyecto de investigación realizado en el área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, se recopiló información mediante las siguientes técnicas: revisión de documentación, observación directa, entrevista, cuestionario y fuentes tanto primarias como secundarias.

Fuentes de información primarias: mediante la observación directa, que se pudo realizar en el área Administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija considerando el grupo de estudio determinado.

Asimismo, se realizó dos entrevistas la primera dirigida al Administrador Regional (Dr. German Crespo Infantes) y la segunda al encargado de recursos humanos (Lic. Taurino Fabián), con la finalidad de conocer sus opiniones y criterios a cerca de la situación actual de la caja.

Se aplicó un cuestionario al personal del área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija.

Fuentes de información Secundarias: Entre las fuentes secundarias se hizo una revisión de los documentos e Instrumentos Normativos vigentes y existentes dentro de la institución, como son; el PEI 2016 – 2020, Plan estratégico institucional 2011-2015, POA 2020, Reglamento interno CSC, resultados de la Evaluación del Desempeño en la CSC correspondientes a la gestión 2019 y 2020, entre otros.

1.2.1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Durante el mes de Septiembre de la gestión 2020, se pudo recabar información mediante la observación de las actividades que son desarrolladas en el área administrativa de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija. A continuación se describe lo observado:

✓ La gran mayoría del personal del área de dirección administrativa financiera se encuentra Concentrada en el segundo piso del policlínico Tarija, lo que facilita el traslado de la documentación de puesto en puesto.

✓ El personal que realiza la atención al cliente cuenta con el equipamiento básico necesario (bioseguridad) para el cumplimiento de sus funciones.

- ✓ La atención que realiza el personal administrativo a los asegurados, es respetuosa y cordial, respondiendo las consultas y dudas de los afiliados, demuestra predisposición para resolver dichas consultas de manera oportuna y amable.
- ✓ Se realiza audiencias públicas de rendición de cuentas a los afiliados y público en general de forma regular.
- ✓ Se pudo presenciar reuniones en horario de trabajo donde la mayoría del personal Administrativo asiste, sin embargo esta situación ocasiona que las personas que van a requerir una atención tienen que esperar para su atención causando gran insatisfacción y molestia de los asegurados.
- ✓ Personal del área administrativa se encuentra muy ocupado desarrollando sus labores.
- ✓ Existe señales de seguridad, tienen adecuado uniforme de bioseguridad para las actividades, considerando la situación de riesgo que estamos pasando por la pandemia del Covid-19.

1.2.2. ENTREVISTA

Con el fin de recopilar información acerca de la problemática, se realizó entrevistas con preguntas abiertas al Administrador Regional CSC Tarija el Dr. German Crespo Infantes y al responsable de Recursos Humanos Lic. Taurino Fabián.

1.2.1.1. RESULTADO DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 1.- Administrador Regional CSC Tarija al Dr. German Crespo Infantes:

1. DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del puesto es muy importante que permita medir el rendimiento de cada persona en función de los objetivos de la institución, las aptitudes y actitudes que permiten ver la ética del trabajo en equipo, porque la evaluación del puesto es importante con el desarrollo institucional para ver los riesgos y desafíos del desarrollo institucional.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El personal administrativo cuenta con todos los materiales (equipo de comunicación, muebles, entre otros) para ejercer su trabajo; donde el ambiente laboral cuenta con todas las condiciones de infraestructura, iluminación, ventilación, espacio laboral y hacer las actividades de acuerdo a sus funciones de cada uno.

3. MOTIVACIÓN LABORAL

Los incentivos son importantes ya que están en función a la evaluación del personal y para el desarrollo individual y cumplimiento de la propia institución. Los incentivos pueden ser materiales o morales; entre los materiales está el ascenso-aumento salarial y moral el reconocimiento por ejemplo capacitar al trabajador que tiene mayor avance y compromiso con la institución.

En base a la contratación (permanente-ítem, contrato laboral y contrato civil) son los beneficios y aportes, donde genera disconformidad en el personal administrativo.

ENTREVISTA N° 2.- Encargado de RRHH EL Lic. Taurino Fabián:

1. DESEMPEÑO LABORAL

La CSC de Tarija no cuenta con un manual de funciones y reclutamiento del personal actualizado, el que se encuentra vigente corresponde a la gestión 2010. El personal debería estar relacionado con los objetivos de la institución y que es lo que la Institución espera de ellos, al igual la función de cada integrante junto a sus responsabilidades.

Se realizó una evaluación de desempeño al personal administrativo aplicando un modelo que fue enviado desde la central (La Paz) en la gestión 2020.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Los compañeros del área administrativa cuentan con material para realizar y desempeñar sus labores dentro de la institución, pero las opiniones o sugerencias no son tomadas en cuenta, las relaciones interpersonales son muy bajas y esto influye en el comportamiento y seguridad del personal con la realización también a la CSC.

3. MOTIVACIÓN LABORAL

La ausencia de un reconocimiento mayormente por la labor desempeñada, las opiniones y sugerencia sean tomadas en cuenta, la comunicación entre jefe administrativo y del área es mínima, hacer actividades que aumente las relaciones personal e interpersonales. La gerencia no realiza capacitaciones que implique un costo.

1.2.3. CUESTIONARIO

En la actualidad la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, dispone de un total de 13 miembros en el área administrativa sin contar con el jefe administrativo, por lo tanto el cuestionario se aplicó a la totalidad del personal, con el objetivo de analizar el clima organizacional y motivación personal para luego posteriormente realizar la tabulación de los datos e interpretación.

La encuesta , nos muestra información del perfil de cada empleado como ser sexo , años de trabajo en su área dentro de la institución y posterior se dividió en dos partes la encuesta: En clima organizacional que consta de 4 preguntas en base a la Escala de Likert (es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, Ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona) y

6 preguntas de tipo cerradas (Se utilizan para obtener o validar información inmediata). Este tipo de preguntas cumple con ciertas características: de hecho, son fáciles y rápidas de responder y le permiten mantener el control de la conversación a la persona que pregunta. También se les conoce como preguntas de sí y no.

Dichas preguntas están enfocadas en la teoría de los dos factores de Herzberg en su teoría de la motivación en las diferentes factores: Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto y Factores motivacionales (a las tareas y las obligaciones relacionados con este comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo).

1.2.3.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

SEXO

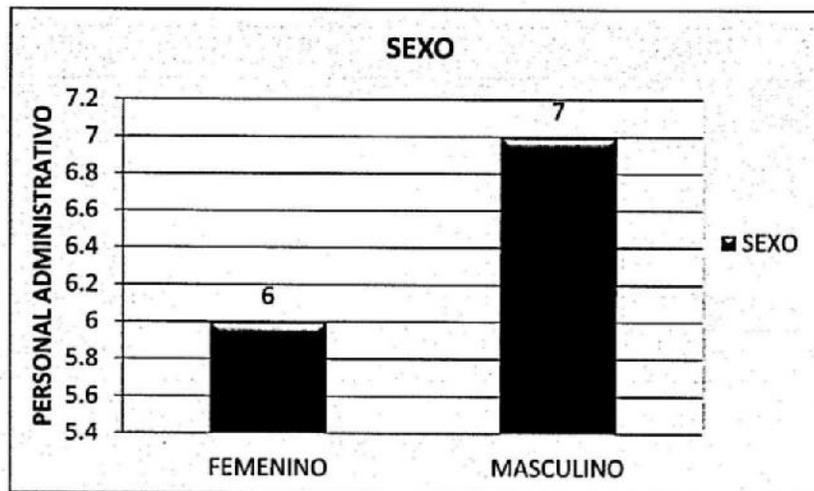
Tabla 3

Sexo del Personal Administrativo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	6	46%
MASCULINO	7	54%
TOTAL	13	100%

Elaboración Propia

Figura 3

Sexo del Personal Administrativo

Fuente: Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos de la encuesta realizada a la CSC Tarija solo el personal Administrativo se tiene que está conformado por el 46% es decir 6 personas del sexo femenino y el 54% es decir 7 personas del sexo masculino, conformando así un total de 13 personas el 100%.

¿CUÁNTO TIEMPO ESTÁ OFRECIENDO SUS SERVICIOS EN SU ÁREA DE TRABAJO QUE SE ENCUENTRA?

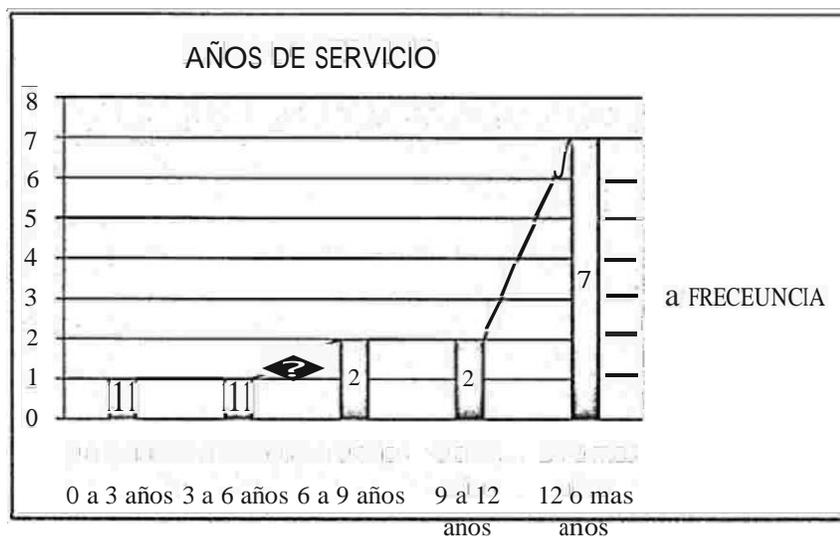
Tabla 4

Tiempo Prestando sus Servicio del Personal ADM

AÑOS	FRECEUNCIA	PORCENTAJE
0 a 3 años	1	8%
3 a 6 años	1	8%
6 a 9 años	2	15%
9 a 12 años	2	15%
12 o más años	7	54%
TOTAL	13	100%

Elaboración Propia

Figura 4

Años de Servicio

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada tenemos que 7 trabajadores presta sus servicios más de 12 años, lo que significa que existe una estabilidad laboral, 4 trabajadores tienen entre 6 y 8 años de trabajo y los restantes 2 entre 0 a 5 años.

1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para valorar el clima organizacional del personal administrativo, se desarrolló y aplicó una considerando las siguientes preguntas (Anexo Figura N° 14).

- ¿El ambiente de trabajo es bueno para que logre desempeñar de manera adecuada sus labores (condiciones de infraestructura, iluminación, ventilación)?
- ¿Cuenta con todos los materiales para ejercer su trabajo, (equipos de computación, muebles otros)?
- ¿Su opinión es tomada en cuenta en su equipo de trabajo?
- ¿Está a gusto con el trabajo que hace?

Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla valorada de acuerdo a la escala de Likert.

Respuesta de Elemento	Valor
Totalmente De Acuerdo	1
De Acuerdo	2
Desacuerdo	3
Totalmente Desacuerdo	4

Tabla 5

Clima Organizacional

N°	SUJETO	Valores de elementos de acuerdo a la escala de Likert				Valor por Sujeto
1	SUJETO A	1	2	2	1	6
2	SUJETO B	2	2	2	2	8
3	SUJETO C	2	1	2	2	7
4	SUJETO D	1	1	1	1	4
5	SUJETO E	2	2	1	1	6
6	SUJETO F	2	2	2	1	7
7	SUJETO G	2	1	2	1	6
8	SUJETO H	2	1	2	1	6
9	SUJETO I	3	1	3	1	8
10	SUJETO J	4	2	4	1	11
11	SUJETO K	2	2	3	1	8
12	SUJETO L	3	3	3	3	12
13	SUJETO M	3	2	2	2	9
	Valor por Elemento	29	22	29	18	
	MODA	2	2	2	1	
		54%	54%	54%	69%	

Fuente: Elaboración Propia

- En la pregunta N° 1 del sector de clima organizacional el 54% (Según datos estadístico, la Moda) de los trabajadores encuestados del área administrativa de la CSC de Tarija está De Acuerdo que el ambiente de trabajo es bueno para desempeñar de manera adecuada sus labores (condiciones de infraestructura, iluminación, ventilación u otros).

- En la pregunta N° 2 del sector de clima organizacional el 54% (Según datos estadístico, la Moda) de los trabajadores encuestados del área administrativa de la CSC de Tarija están De Acuerdo que cuenta con todos los materiales para ejercer su trabajo (equipos de computación, muebles u otro).

- En la pregunta N° 3 del sector de clima organizacional el 54% (Según datos estadístico, la Moda) de los trabajadores encuestados del área administrativa de la CSC de Tarija están De Acuerdo de que su opinión es tomada en su equipo de trabajo

- En la pregunta N° 4 del sector de clima organizacional el 69% (Según datos estadístico, la Moda) de los trabajadores encuestados del área administrativa de la CSC de Tarija están a gusto con el trabajo que desempeña.

Tabla 6

Cuenta de Frecuencias del Clima Organizacional

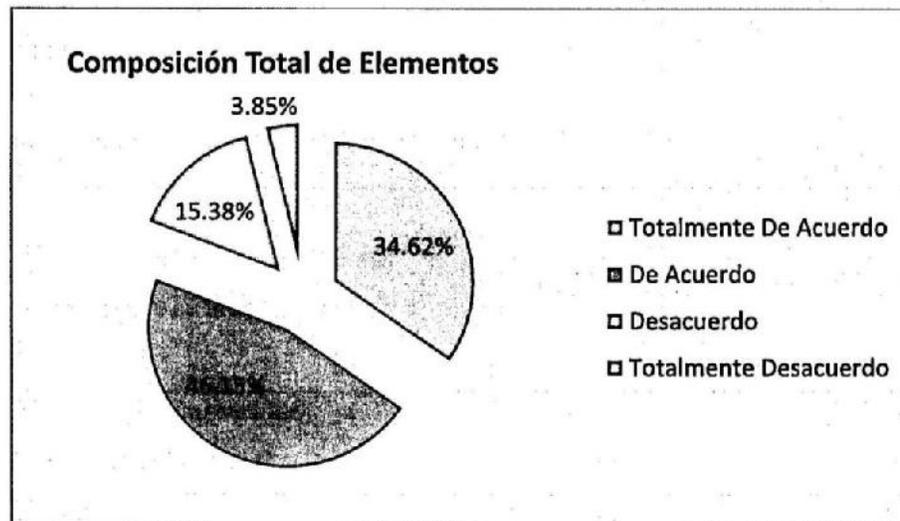
Cuenta de Frecuencia por cada Elemento				
ELEMENTO	1	2	3	4
Totalmente De Acuerdo	2	5	2	9
De Acuerdo	7	7	7	3
Desacuerdo	3	1	3	1
Totalmente Desacuerdo	1	0	1	0
TOTAL	13	13	13	13

Composición	TOTAL
Total de Elementos	
Totalmente De	18
De Acuerdo	24
Desacuerdo	8
Totalmente	2
TOTAL	52

Composición	PORCENTAJE
Total de Elementos	
Totalmente De	34.62%
De Acuerdo	46.15%
Desacuerdo	15.38%
Totalmente	3.85%
TOTAL	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 5

Composición Total del Clima Organizacional

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la encuesta realizada al personal administrativo de la CSC de Tarija en el sector del Clima Organizacional de manera general donde el 46.15% están de Acuerdo de que el clima laboral donde se encuentran es bueno para llevar a cabo sus labores al igual que el 34.62% está Totalmente de Acuerdo, entonces en base a un sentimiento positivo de su labor se hace un total de 80.77% está a gusto con el ambiente laboral que se lleva a cabo sus labores. En cambio el 15.38% está en desacuerdo con el clima que se tiene al igual que el 3.85% está Totalmente Desacuerdo con todo lo anterior. Es decir que el personal administrativo cuenta con mayor parte conforme todo material (equipo de computación, muebles), con buena infraestructura, iluminación, ventilación entre otros), para el desarrollo de su laborales.

2. MOTIVACIÓN LABORAL

1. ¿De qué manera aumenta sus conocimientos sobre su área de trabajo?

Tabla 7

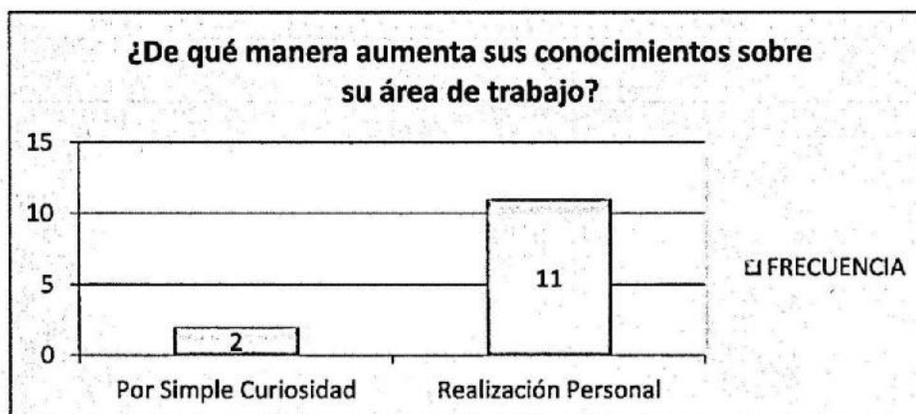
De qué Manera Aumenta sus Conocimientos en el Área de Trabajo

¿De qué manera aumenta sus conocimientos sobre su área de trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por Simple Curiosidad	2	15%
Realización Personal	11	85%
TOTAL	13	100%

Elaboración Propia

Figura 6

Conocimientos del Área de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia.

En la parte de motivación laboral en la primera pregunta de la encuesta realizada en la CSC de Tarija al personal Administrativo el 15% es decir 2 personas aumenta sus conocimientos Por Simple Curiosidad y el 85% es decir 11 personas lo hacen por Realización Personal. Una gran cantidad del personal está enfocado en mejorar sus conocimientos sobre el área, están dispuestos porque lo hacen por realización personal, por que busca un nivel más profundo.

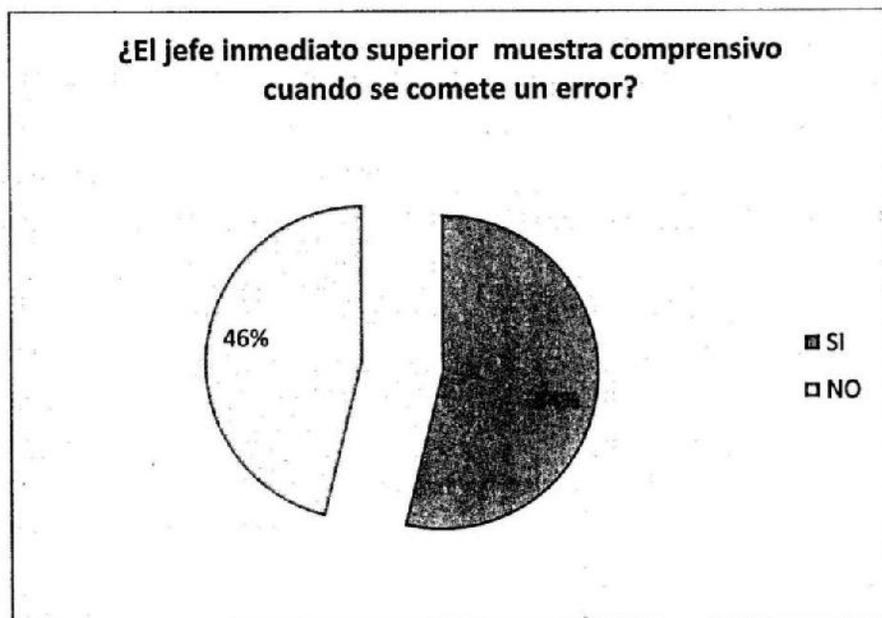
2. ¿El jefe inmediato superior muestra comprensivo cuando se comete un error?

Tabla 8

Comprensión del Jefe Superior

¿El jefe inmediato superior muestra comprensivo cuando se comete un error?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	54%
NO	6	46%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7**Comprensión del Jefe Superior**

Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta N°2 de la motivación laboral según la encuesta que se realizó el 54% del personal administrativo indica que el jefe sí muestra comprensión cuando se comete algún error en sus actividades y de lo contrario el 46% indica que no lo es.

3. ¿El jefe superior es atento con usted como persona, dentro del espacio laboral?

Tabla 9

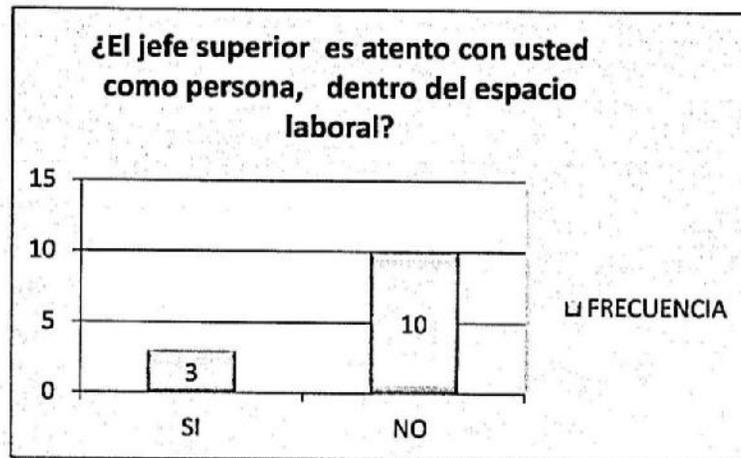
Interés como Persona por parte del Jefe Superior

¿El jefe superior es atento con usted como persona, dentro del espacio laboral?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	23%
NO	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8

Atención por parte del Jefe Superior



Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta N°3 de la motivación laboral según la encuesta que se realizó en la CSC de Tarija al personal Administrativo 10 trabajadores manifestaron que el jefe superior no es atento como persona dentro del espacio laboral y 3 trabajadores indicaron que si el jefe es atento como persona dentro del espacio laboral. Es decir en su mayoría el personal no siente que el jefe superior se preocupe o muestre interés por los trabajadores.

4. ¿Alguien en el trabajo estimula su desarrollo laboral?

Tabla 10

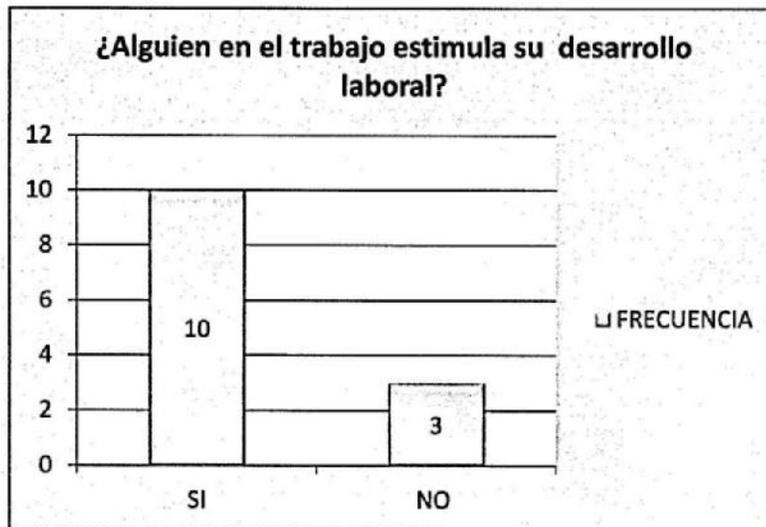
Estimulación en el Trabajo

¿Alguien en el trabajo estimula su desarrollo laboral?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	77%
NO	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9

Estimulación en el desarrollo Laboral



Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta N° 4 de la motivación laboral según la encuesta que se realizó en la CSC de Tarija al personal Administrativo el 77% es decir 10 personas de los encuestados se siente estimulado por alguien en el desarrollo laboral y el 23% es decir 3 personas no es estimulado en su trabajo.

5. ¿Fue reconocido por su esfuerzo laboral algún momento? (fuera del salario)

Tabla 11

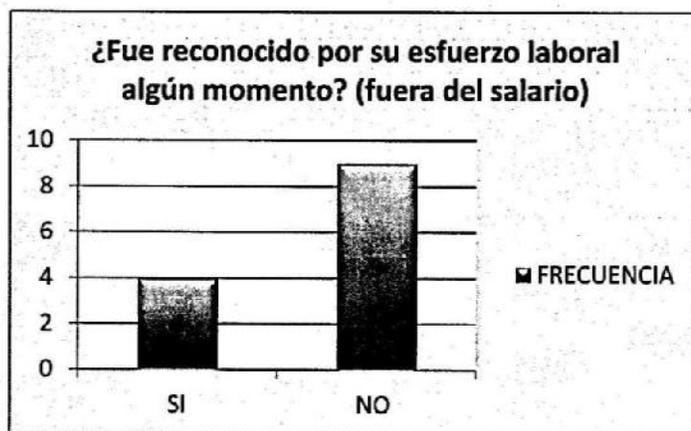
Reconocimiento por Esfuerzo Laboral

¿Fue reconocido por su esfuerzo laboral algún momento? (fuera del salario)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	31%
NO	9	69%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10

Reconocimiento por Esfuerzo Laboral



Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta N° 5 de la motivación laboral de la encuesta realizada en la CSC de Tarija al personal Administrativo el 69% es decir 9 personas de los encuestados no fueron reconocidas

por su esfuerzo laboral fuera del salario es decir que no les dieron ninguna motivación ya sea un certificado, reconocimiento, u otra actividad que sea gratificante para del trabajador. 4 personas fueron reconocidas por su esfuerzo laboral en algún momento fuera del salario, de ninguna manera estas personas recibieron una motivación.

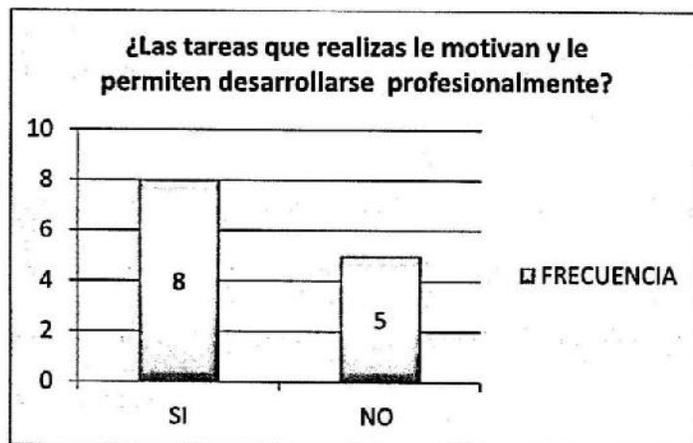
6. ¿Las tareas que realizas le motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente?

Tabla 12

Motivación y Desarrollo Profesional

¿Las tareas que realiza le motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	62%
NO	5	38%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11*Motivación y Desarrollo Profesional*

Fuente: Elaboración Propia.

En la pregunta N° 6 de la motivación laboral de la encuesta realizada en la CSC de Tarija al personal Administrativo 62% es decir 8 personas de los encuestados realiza las tareas que le motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente y el 38% es decir 5 personas no se sienten motivadas y no le permite desarrollarse profesionalmente según las tareas que realiza.

Tabla 13*Promedio Gral. – Motivación Laboral*

N° DE PREGUNTA	RESPUESTA		TOTAL
	SI	NO	
2	7	6	13
3	3	10	13
4	10	3	13
5	4	9	13

6	8	5	13
TOTAL	32	33	65
PORCENTAJE	49%	51%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en los resultados el 51% del personal administrativo no se siente motivado con su labor y que el 49% sí se siente la motivación que tiene dentro de la institución, mediante sus esfuerzos que desempeña en diversas actividades para sus labores dentro de la institución.

1.2.3.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RECOPIACIÓN DE DATOS DE LA ENCUESTA

El área administrativa se conforma por 8 personas de sexo masculino (incluye el administrador regional) y 6 personas de sexo femenino; donde más del 50% ya ofrecen sus servicios en el área que se encuentra más de 12 años y más del 80% presta sus servicios dentro del área actual más de 6 años.

El clima organizacional es adecuado para la realización de las actividades, donde tienen en mayor parte los materiales en equipo de computación, muebles y un ambiente en condiciones de infraestructura, iluminación, ventilación.

En la motivación laboral la mitad del personal administrativo en promedio 51% no se siente motivado ni siente el interés como personal por el administrador regional, no existe mayormente incentivo y reconocimiento por el esfuerzo es sus actividades ya que el personal está dispuesto a desarrollarse profesionalmente y realización personal.

1.2.4. REVISIÓN DE LA DOCUMENTACION EXISTENTE

- Objetivos de la institución CSC de Tarija en el POA 2020.

- La evaluación de desempeño al personal en la Caja de Salud Cordes Regional Tarija 2019 y 2020. (Formato de encuesta en anexos Figura N° 15)
- La calificación se realizó a partir de una puntuación cuantitativa convencional del 1 al 5 para cada variable aptitudinal del trabajador, corresponde señalar que el desempeño de aptitudes del personal del área administrativa se encuentra valorado suficiente en promedio.
- En las conclusiones de los resultados de la evaluación del desempeño de la CSC de Tarija, el personal no conoce de suficientemente la información referente a los objetivos estratégicos de la Institución, ni las funciones del cargo que desempeñan, lo que genera incertidumbre en la presentación de avances y logros.
- Todos sugieren retroalimentación sobre necesidades de actualización profesional y sobre lo que la Administración espera de ellos.
- En los objetivos estratégicos del PEI 2016-2020 de la CSC Tarija dentro del POA 2020, señala la mejora de la automatización y comunicación laboral y el fortalecimiento de la participación social dentro de la caja.
- Se identificó 14 personas en el área administrativa según la evaluación al desempeño 2020 de la CSC de Tarija.
- En el POA 2021 actualizado de la CSC está la construcción de una sala de reuniones.

1.2.5.4. RESUMEN DE LOS DATOS OBTENIDOS

El resumen tiene ayudara a triangular los datos obtenidos mediante las distintas técnicas de recolección utilizadas y tener un diagnóstico de la situación de los trabajadores del área administrativa de la Caja Cordes Regional de Tarija en la relación a la teoría de Herzberg (factores de higiene y factores motivacionales).

- Factores de Higiene

En primer lugar, se obtuvieron resultados positivos ante el ambiente laboral de la CSC de Tarija para realizar sus actividades (condiciones de infraestructura, iluminación, ventilación) las condiciones son óptimas, de la misma manera en cuanto a los materiales (equipos de computación, muebles) ambas verificadas mediante la observación directa, entrevista y encuesta realizada.

Su opinión en su equipo o área dentro de cada administrativo en tomada en cuenta, dado que la comunicación sobre aspectos laborales es favorable en ese aspecto, durante el recorrido por la planta, se pudo verificar esto al prestar atención a la forma de vincularse mientras realizaban su trabajo. Se observó que las relaciones son cercanas y de amistad.

Los trabajadores del área administrativa están a gusto con el trabajo que desempeña.

Se observó las señales de seguridad en la CSC de Tarija y los trajes de bioseguridad que amerita la situación actual del mundo (Covid-19), es decir medidas de seguridad e higiene se encuentran implementadas.

En relación a salario existe conformidad acorde al trabajo y al contrato que tiene cada uno (C. Ítem, C. Laboral o C. Civil) por los beneficios y aportes siendo verificado por la entrevista, en cuanto al reconocimiento existe disconformidad para que fortalezca y recompense en buen desempeño de los trabajadores del área administrativa de la CSC de Tarija, solo se liquidan los sueldos en relación al tiempo trabajado y escala salarial impuesta por la Caja Nacional Cordes (La Paz).

La comprensión del jefe administrativo es media, ya que la mayoría de los encuestados manifestó poseer buen trato regular con el jefe administrativo, por otro lado, fue de común acuerdo la opinión de que el jefe administrativo que no siempre se encuentra disponible. La institución no promueven sus valores y lo que procura los mismos son desconocidos por la gran

mayoría según una entrevista informal, así tampoco de la misión y visión, no existe políticas precisas que guíen el comportamiento humano y el reglamento interno existe pero no está vigente.

Se pudo detectar, mediante las entrevistas informales efectuadas y la observación, que no existen canales formales de comunicación mediante los cuales los Administrativos sean informados acerca de las decisiones tomadas o actividades de la institución. Las comunicaciones son informales y no existen medios que permitan expresar las sugerencias e inquietudes. La existencia de un correo interno es sólo para el personal Administrativo. Tal como lo plantea Pffefer “una más efectiva comunicación interna reduce los costes de coordinación y hace que se realicen con más facilidad las acciones conjuntas. También mejoran la comunicación con el exterior haciendo que la organización presente un frente único y un mensaje coherente”.

En relación a esto se pudo presenciar que no existe un espacio de encuentro e información para los empleados donde se puedan planificar reuniones y colocar carteleras con datos relevantes, carteles que reflejen la visión y misión, valores y principales metas a las que apunta la CSC de Tarija. La oficina del jefe administrativo, actualmente el espacio disponible para las inquietudes, es de tamaño muy reducido y no pueden ingresar más de tres personas debido a las dimensiones.

- Factores Motivacionales

El Personal Administrativo considera que realizan un trabajo útil en la Caja, pero que no son recompensados (extrínsecamente), ni se reconoce y valora su desempeño en la institución. Sin embargo consideran esto importante. Un gran porcentaje de los trabajadores está conforme con la tarea que realiza y se siente motivado intrínsecamente para llevarlas adelante (Realización personal) a pesar de que gran parte están más de 9 años en el área que se encuentra actualmente.

El personal administrativo afirma según la entrevista informal que si bien su nivel de instrucción es adecuado para realizar sus tareas, y que son capaces de tomar algunas decisiones es decir delegación de autoridad en algunas actividades.

El personal administrativo no está bien informado sobre los objetivos que deben cumplir, que esperan de ellos y las funciones que deben realizar y enfocarse.

PROPUESTA

PROPUESTA

Luego de efectuar el diagnóstico de la actual situación de los factores motivacionales, se propone un Plan Motivacional, que estará permitiendo mejorar el clima organizacional en un mediano y largo plazo.

En cuanto a cada uno de los factores que tiene la teoría de Herzberg se elegirá solo algunos con el fin de actuar específicamente sobre ellos. Para su elección se tuvo en cuenta el orden de importancia que requiere su implementación y la factibilidad económica y temporal de la institución según la teoría de Herzberg.

En cuanto a los **factores higiénicos**: la organización (Gestión y Comunicación Interna).

En cuanto a los **factores de motivación**: Reconocimiento-Valoración y Crecimiento-Desarrollo.

1.1. PLAN MOTIVACIONAL

De acuerdo a la teoría de Herzberg: Los factores higiénico es la organización (gestión y comunicación interna) y los factores motivacionales (reconocimiento y crecimiento).

1.1.1. OBJETIVO GENERAL DE APLICACIÓN

Generar un cambio favorable en los factores Higiénicos y Motivacionales que producen insatisfacción en el personal administrativo dentro la CSC de Tarija.

1.1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Generar un espacio físico de reunión e información para la integración grupal de los administrativos y su relación.

Recompensar y valorar la labor del personal administrativo mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño establecida por la caja y mediante su responsabilidad, habilidades.

1.2. PROGRAMA N° 1

Optimización de la sala adecuada para la integración grupal y la comunicación en distintos sentidos.

1.2.1. OBJETIVO

Brindar a los del área administrativa una sala optimizada donde puedan reunirse, intercambiar información y capacitarse.

1.2.2. ACCIONES

Este programa es la optimización de la sala para la interacción formal en la CSC en relación a la teoría de Herzberg en sus factores de higiene específicamente en las políticas y su relación interpersonales entre colegas y jefe admirativo, mediante los canales de comunicación formal e informal, al igual que factores de motivación la responsabilidad, reconocimiento y realización.

Se efectuará un cuestionario simple y claro (Anexo Tabla N° 18) con algunas preguntas de modo tal de obtener opinión de los operarios sobre la el nuevo espacio y la cartelera como nuevo canal de comunicación incorporado. El cuestionario se realizará luego de transcurridos tres meses de la inauguración de esta sala, donde se pedirá a los encuestados que coloquen sus respuestas en el buzón de sugerencias. Los resultados serán registrados mediante computadora y de allí se obtendrá la opinión general de estas acciones. En base a estas respuestas se impartirán los cambios necesarios.

1.2.3. SALA DE INTERACCIÓN FORMAL

Cabe destacar que en la actualidad se está llevando adelante una expansión de la planta de producción con el fin de contar con mayor espacio e incorporar nuevas especialidades médicas y una sala de reunión que beneficiará al personal administrativo al tener espacio,

comodidad, libertad entre otros a comparación cuando se realiza reuniones en la oficina del jefe administrativo que no cuenta principalmente con el espacio para todo el personal administrativo entre otros.

Este nuevo espacio tendrá una dimensión de 45 m² (5 metros de ancho y 9 metros de largo) y contará con un área de guardado y de archivo, mesa y sillas.

Se anexará el plano del proyecto sugerido (Anexo N° Figura N° 16).

1.2.4. ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN

La gestión de la comunicación interna es muy importante para mantener el buen funcionamiento de la organización. No solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que permite el establecimiento de un clima laboral saludable. Cabe señalar que estos pueden ser de dos tipos: formales e informales. Los primeros sirven para transmitir la información oficial (comunicados, órdenes, memorandos, etc.), mientras que los segundos se componen de las conversaciones y rumores. (Según Revista de la universidad de ESAN, auditoria de salud, publicado en octubre 2019)

1.2.4.1. CANALES DE COMUNICACIÓN FORMALES

1.2.4.1.1. CARTELERAS. Se propone la incorporación de dos carteleras informativas de vidrio (Una en base a la comunicación formal y la otra en comunicaciones informales), las cuales serán obtenidas, utilizando producto que esté en buen estado, moldeándolo de acuerdo a las medidas de cada cartelera. (Un metro de alto por Un metro de ancho).

Ambas estarán colocadas en la nueva sala pero en cada una se dispondrá información de diferente tipo. (Anexo N° Figura N° 17)

Una de ellas será denominada “Noti-Cordes” contará con información que la organización quiera dar a sus empleados. En esta se expondrá:

- El día y horario de las reuniones de intercambio de información operativa, otras reuniones a las que deben asistir y temas a hablar.
- Eventos que se organicen dentro de la Institución, como festejos de fin de año, festejo del día del padre, día del médico y otros.
- Los resultados de las evaluaciones de desempeño, con las respectivas calificaciones y el premio que se otorgará al mejor personal o al trabajador del mes, del área, semestre o año.

1.2.4.1.2. REUNIONES MENSUALES DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA. Al final de cada mes calendario, se realizará una reunión encabezada por el administrador regional de Tarija los problemas que se puedan haber presentado, las dificultades que observaron los Administrativos de la Caja y también para llevar al tanto sobre las actividades de la institución y en completo orden.

Este también será un espacio abierto para la consulta de inquietudes, expresión de ciertos reclamos y atención de sugerencias que el personal pueda presentar relacionado a la labor que efectúan. De aquí también pueden surgir necesidades de capacitación propuestas por los administrativos.

Esta reunión se realizará el último día de cada mes, salvo que caiga sábado o domingo, en la última media hora de cada turno de trabajo, pagándose esta como hora normal, solo que ese día se detiene antes la jornada laboral, salvo a excepción si el jefe administrativo los pospone.

1.2.4.1.3. COLOCACIÓN DE CUADROS INFORMATIVOS. Se propone colocar en la nueva sala cuadros informativos que describan aspectos culturales de la CSC de Tarija, como su misión, sus valores, políticas de calidad, su organigrama, su historia, sus miembros y toda aquella información de carácter organizacional. El objetivo consiste en que los operarios

obtengan un mayor conocimiento sobre estas cuestiones y se familiaricen con la institución. La colocación de estos será el mismo día de la inauguración de la sala. Se anexará el modelo de estos cuadros. (Anexo N° Figura N° 18)

1.2.4.2. CANALES DE COMUNICACIÓN INFORMALES

1.2.4.2.1. CARTELERA. La segunda cartelera (Anexo Figura N° 18) “Espacio-Cordes” estará dispuesta para que los administrativos coloquen allí lo que deseen y la utilicen como medio de comunicación entre el grupo. Algunos ejemplos del tipo de información que se propone se coloque son:

- Por cada mes del año, las fechas de cumpleaños de todos los integrantes de la institución.
- Información sobre reuniones extra laborales, partidos de futbol, organización de viajes, nacimientos de hijos, colectas solidarias, etc.
- Toda aquella información que los administrativos deseen, siempre y cuando no atente contra de la institución CSC de Tarija.

1.2.3.4.2. BUZÓN DE SUGERENCIAS. El buzón de sugerencias es un medio de comunicación interna que permite la expresión de opiniones y sugerencias de los Trabajadores Administrativos hacia el jefe administrativo. El objetivo primordial es que sea un medio por el cual los miembros puedan expresar sus opiniones e inquietudes de una manera rápida y concisa, con el fin de obtener una respuesta.

Este buzón estará ubicado en la nueva sala, donde se dispondrá de papel y lapicera para escribir la sugerencia. La persona que quiera colocar la suya, deberá completar a qué sector pertenece y la fecha en que se realiza.

Lo que se resuelva se colocará en la cartelera comunicativa, debiendo ser una respuesta lo más inmediata posible y agradeciendo la participación. Se anexará un modelo del buzón de sugerencias (Anexo N° Figura N° 20)

1.2.5. MECANISMOS DE CONTROL

Se registrará cada reunión mensual a través de un libro de actas dispuesto en la sala de reuniones, donde se deberá anotar fecha de reunión, temas tratados y quienes asistieron a la misma debiendo cada uno firmar y aclarar su nombre. También se analizará las sugerencias, consultas e inquietudes de los trabajadores que de igual manera se registrara y se dará a conocer en la sala de reuniones frente a todos del área administrativa.

Se considerará que el buzón ha sido efectivo, si se reciben como mínimo una sugerencia mensual. Las mismas serán registradas en un archivo de computadora. Esto a fin de que el trabajador tiene toda la libertad y manera de mostrar sus inquietudes, sugerencia o cualquier sea otro el caso, así se siente parte de la misma y que la institución como tal está para escucharlo y sentir empatía por el mismo.

1.2.6. RESPONSABLE

Las responsabilidades asignadas a cada una de las actividades son:

Encargado de recursos humanos:

- -Supervisar la correcta realización de la obra junto al arquitecto contratado
- Dirigir la reunión de inauguración del nuevo espacio.
- -Impartir el cuestionario en sus dos etapas así como registrar los resultados y

brindarlos al asistente para que los coloque en cartelera.

Jefe Administrativo Regional CSC Tarija

- Llevar adelante la reunión de intercambio de información del área administrativa.

Deberán confeccionar la lista de temas a debatir y guiarán la reunión adecuadamente.

1.2.7. RECURSOS

Para la nueva sala se estima aproximadamente:

Figura 12

Recursos de Programa 1

Mesa de cedro de (5.5 x 1.1 m.)	Bs 6.300
17 silla de cedro (c/u 300bs)	Bs. 5.100
Sub total	Bs 11.400
EN CUANTO A LOS CANALES COMUNICATIVOS SE REQUERIRÁ LO SIGUIENTE:	
Canales descendentes	
Reunión de inauguración	Bs. 300
Dos carteleras de vidrio templado de 8ml	Bs. 700
2 Vidrios de 3ml. Para el Cuadro I.	Bs. 200
El mensaje del Cuadro I. (c/u 100bs)	Bs.200
Calanes ascendentes	
Buzón de sugerencias	Bs. 150
Sub total	Bs. 1.550
TOTAL PROGRAMA N° 1	Bs. 12.950

Fuente: Elaboración Propia.

1.2.8. BENEFICIOS DEL PROGRAMANº 1

El nuevo espacio físico pretende elevar la imagen de los operarios acerca del modo de gestión de la institución ya que:

Dispone de un espacio para reunirse e informarse.

Dispone de un espacio propio para capacitarse y desarrollarse.

Se cuenta con medios para emitir su opinión a través del buzón de sugerencias.

Dispone de una cartelera para utilizarla con sus compañeros.

Son informados, mediante la cartelera, de su desempeño, sus horarios de trabajo, las decisiones tomadas con lo que respecta a su trabajo.

Son partícipes de reuniones de información operativa, con conocimiento de índices de los cuales ellos mismos son parte.

Son reconocidos pública y socialmente.

Tienen conocimiento de la misión, políticas y organigrama de la organización.

Tabla 14

Beneficio % Proyectado Motivación Laboral

	Enero de 2021: Primera aplicación de encuesta	Diciembre de 2021: Segunda aplicación de encuesta
Clima Organizacional		
El resultado de las preguntas 4 preguntas de manera general en el clima organizacional fue:	De Acuerdo: 46.15%	Desacuerdo: 15.38%
Motivación Laboral		

El jefe inmediato superior muestra comprensivo cuando se comete un error.	De Acuerdo: 54%	<p>Se pretende que el porcentaje de desacuerdo con la motivación laboral, luego de la aplicación del plan, sea disminuido en un 6%, es decir:</p> <p style="text-align: center;">45%</p>
El jefe superior en atento con usted como persona, dentro del espacio laboral.	Desacuerdo: 46%	
Alguien en el trabajo estimula su desarrollo laboral.	De Acuerdo: 23%	
Fue reconocido por su esfuerzo laboral algún momento (fuera del salario).	Desacuerdo: 77%	
Las tareas que realizas le motivan y le permiten desarrollarse profesionalmente.	De Acuerdo: 77%	
	Desacuerdo: 23%	
	De Acuerdo: 31%	
	Desacuerdo: 69%	
	De Acuerdo: 62%	
	Desacuerdo: 38%	
Promedio % de motivación laboral	De Acuerdo: 49%	
	Desacuerdo: 51%	

Fuente: Elaboración Propia.

1.3. PROGRAMA N° 2

1.3.1. CAPACITACIONES

La capacitación que es un tema sumamente importante para todas las empresas ya que debe realizarse de manera continua, puesto que esto contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto en el ámbito personal como profesional.

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma. Otro punto a considerar para la

capacitación es la comunicación entre el personal ya que una mala comunicación origina un mal clima de trabajo y los empleados no pueden desarrollar sus habilidades, es por esto que se debe realizar un plan de acción para tomar buenas decisiones y alternativas que sirvan para mejorar la comunicación, de esa forma la organización podrá cumplir las metas fijadas.

La capacitación no es un gasto sino un beneficio en la inversión de la empresa ya que al desarrollar tales actividades importantes en las que participen los colaboradores podrán tener resultados positivos.

1.3.2. OBJETIVO

Mejorar la actitud y aptitud de los trabajadores del área administrativa de la CSC de Tarija, con la ejecución del programa de capacitación, estableciendo el seguimiento requerido para su cumplimiento y mejora continua, enfocado al trabajo en equipo.

1.4. ENCARGADOS DE LA CAPACITACIONES

El encargado de las capacitaciones será el jefe administrativo, la Psicóloga de Caja y al encargado de recursos humanos, donde la capacitación se realizará en la nueva sala de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija, así mejorando la motivación al personal administrativo con las capacitaciones.

Tabla 15

Estructura de las Capacitaciones

TEMA	OBJETIVO	FACILIDAD OR	COSTO
Comunicación	Mejorar el entendimiento y potenciar un ambiente de reconocimiento mutuo.	Psicólogo de la Caja Cordes Fecha de inicio:	Psic: Obs Refrigerio:
	Descubrir el papel y la importancia de la	Mes Abril - 2021 (2 veces al año)	200bs

	comunicación en todas las facetas del trabajo de un mando.		
Liderazgo	Los participantes obtengan las herramientas necesarias para liderar diferentes situaciones de conflicto y obtengan una manera diferente de visualizar la problemática para una acertada y efectiva toma de decisiones.	Psicólogo de la Caja Cordes Fecha de inicio: Mes Mayo (2 veces al año)	Psic: Obs Refrigerio: 200bs
Clima Organizacional	Unificar Criterios, Visión y Misión	Recursos humanos (Cada semestre)	Psic: Obs Refrigerio: 200bs
Capacitar en Materia de Calidad y Seguridad del Paciente (Gestores de Calidad y Personal de la CCS).	Conocer las políticas y normas de organización y funcionamiento de la GC de la CSC Tarija	Administrador Regional. Jefatura Médica de la Clínica Fecha Octubre	Costo de facilitador 0 Bs Refrigerio : 200bs

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16

Cronograma de Actividades 2021

Cronograma De Actividades Para El Año 2021												
ACTIVIDADES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reuniones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C- Comunicación				X				X				
C- Liderazgo					X				X			
C_ Clima Organizacional	X					X						
C- Materia de Calidad y Seg.										X		
Recompensas y Reconocimiento												X

Fuente: Elaboración Propia

Es el cronograma de actividades que son programada para la gestión 2021 empezando desde las reuniones que se realizará el último día de cada mes, salvo que caiga sábado o domingo, en la última media hora de cada turno de trabajo, pagándose esta como hora normal, solo que ese día se detiene antes la jornada laboral, salvo a excepción si el jefe administrativo los pospone. Seguido de las capacitaciones para el personal administrativo y por ultimo las recompensas y reconocimientos a fin de año mediante y con respaldo de la evaluación del desempeño que realiza la CSC Tarija según el formato y estructura que manda de la oficina central de La Paz.

Tabla 17
Presupuesto de la Propuesta

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTO	
PROGRAMA N° 1	Bs. 12.950
PROGRAMA N° 2	Bs. 800
TOTAL PRESUPUESTO	Bs. 13.750

Fuente: Elaboración Propia

En el programa N°1 donde la nueva sala está con un presupuesto de 12.950 Bs donde están las sillas, mesa, buzón, cartelera, cuadros. Y en el programa N° 2 de la capacitaciones que son 4, cada con un costo de 200bs y hacen un total de 800bs. Así el presupuesto de la propuesta a la Caja de Salud Cordes Regional Tarija.

CONCLUSIONES

- Se logró determinar que más del 80% del personal administrativo de la Caja de Salud Regional Tarija presta sus servicios más de 6 años en área que actualmente se encuentra, y casi el 70% presta sus servicios más de 9 años dentro del puesto o área que actualmente se encuentra. 6 son del sexo femenino y 8 del sexo masculino (tomando en cuenta al jefe administrativo de la caja)

- En base a nuestra hipótesis "Un plan de motivación laboral, ayudará a mejorar el clima organizacional de los trabajadores del área administrativa de la Caja De Salud Cordes Regional Tarija, Gestión *2020*" afirmamos que se puede mejorar el clima organizacional mediante el plan motivacional donde en la Caja Cordes la comunicación y relaciones interpersonales son de gran importancia para un avance al igual que el personal tiene en cuenta sus logros y dificultades y que tanto la percepción sobre las aptitudes y actitudes, como de avances y logros, estimularon la capacidad autocrítica en el momento de estimar comportamientos, resultados y desafíos para proyectar nuevos escenarios en el desarrollo institucional y que es necesario reconocer al personal (ya que el 69% no fue reconocido algún momento por su esfuerzo laboral fuera del salario)

- Se analizó el clima organizacional de ESE de Tarija donde es adecuado para la realización de las actividades, tienen en mayor parte los materiales en equipo de computación, muebles y un ambiente en condiciones de infraestructura, iluminación, ventilación, trabajo en equipo, en base de lado positivo de su labor se hace un total de 80.77% está a gusto con el ambiente laboral que se lleva a cabo sus labores y el 19.23% está en desacuerdo en función a lo dicho anteriormente.

- En relación a la motivación laboral el promedio del personal está en acuerdo que se siente motivado en el trabajo, es decir que el 51% no se siente motivado con su labor y que el 49% si siente la motivación que tiene dentro de la institución, mediante sus esfuerzos que desempeña en diversas actividades para sus labores dentro de la institución.

- En cuanto al factor motivacional ausente dentro de la caja en relación a la teoría de Herzberg en factores higiénicos (Gestión y Comunicación Interna) y en factores motivacionales (Reconocimiento-Valoración y Crecimiento-Desarrollo).

RECOMENDACIONES

- La motivación para el personal administrativo de la CSC de Tarija, es fundamental para el desarrollo de sus actividades, únicamente se debe fortalecer la comunicación tanto formal e informal dentro de la institución para lograr que los trabajadores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.

- Se recomienda que el enfoque en la satisfacción y crecimiento personal de los empleados, sin importar el cargo que ocupen, procure que los valores y objetivos organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor desempeño por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional.

- Desarrollar en los proyectos y programar de actividades que estén enmarcada en el plan motivacional presentado, con la finalidad de crear conciencia y aprendizaje de acciones disciplinadas y ordenadas, haciendo énfasis en la participación de todos los integrantes de la institución.

- Desarrollar las capacitaciones propuestas porque influyen en el clima organizacional específicamente en la motivación del personal de la Caja de Salud Cordes Regional Tarija que ayudar a estas personas a pulir mejor y eficientemente sus habilidades, conocimientos y desempeño. Esta mejora en la calidad de los trabajadores genera cambios significativos en los logros de la Caja.