

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**



**MODALIDAD: PRESENCIAL**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**TEMA:**

---

“LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN  
EL CENTRO DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS “DENTIUM” DEL CANTÓN  
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”

---

**AUTORA:** Patricia Elizabeth Bastidas Bastidas

**TUTORA:** Dra. Mg. Ortiz Mora Irma Edith

**Ambato – Ecuador**

**2017**

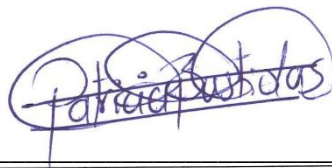
# **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

## **CERTIFICA:**

Yo Ortiz Mora Irma Edith, C.I. 1707186076, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el **“La Motivación y el Clima Laboral de los colaboradores en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.”** desarrollado por la Srta. **PATRICIA ELIZABETH BASTIDAS BASTIDAS**, egresada de la carrera de Psicóloga Industrial considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que se sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

## **TUTOR:**



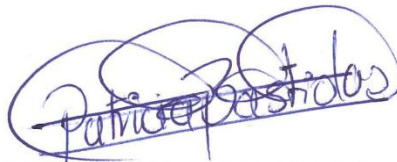
---

Dra. Mg. Ortiz Mora Irma Edith

**C.I. 1707186076**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Yo **Patricia Elizabeth Bastidas Bastidas** con **CI. 1803640430**, dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la investigación. Las ideas, opiniones y comentarios específicos en este informe son de exclusiva responsabilidad de su autor.



---

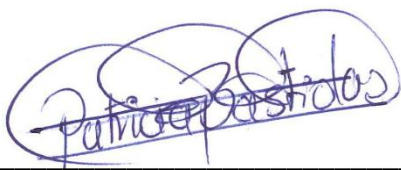
Patricia Elizabeth Bastidas Bastidas

CC.: 1803640430

**AUTORA**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORA**

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL CENTRO DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS “DENTIUM” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”** Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



---

Patricia Elizabeth Bastidas Bastidas

CC.: 1803640430

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

La comisión de estudio y calificación del informe del trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL CENTRO DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS “DENTIUM” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.”** Presentada por la Srta. Patricia Elizabeth Bastidas Bastidas egresada de la carrera de Psicología Industrial: una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

### **LA COMISIÓN**



---

**Ing. Mg. Omar Damián Cavero Álvarez**

**C.C: 1802432268**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



---

**Ing. Mg. Santiago Paúl Fiallos Bucaram**

**C.C: 1803273190**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## DEDICATORIA

*Con mucho cariño dedico esta tesis a **Díos** en primer lugar por brindarme toda la sabiduría en el trascurso de mi vida.*

*Con mucho orgullo a mi hijo **Martín Alejandro** por ser la persona que solo con su presencia me impulsa a seguir adelante, él es mi fortaleza.*

*A mi madre **María Bastidas** por ser un pilar fundamental e incondicional, brindando siempre su consejo sabio y oportuno, mostrándose como vivo ejemplo de la responsabilidad y lucha.*

*A mis **hermanas y hermano** por el apoyo y creencia en mí, ellos supieron animarme en los momentos más difíciles, siempre haciendo sentir su presencia.*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero brindar un eterno agradecimiento a Dios, a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, a mis docentes y en especial a mis compañeros y amigos que aportaron un apoyo valioso para la culminación de este trabajo.*

*A mi familia, en especial a mi madre ya que su tenacidad y lucha insaciable ha hecho de ella un gran ejemplo a seguir.*

# ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>A. Preliminares</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORA.....	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi

## B. Texto

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización del problema.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	4
1.2.3 Prognosis.....	7



1.2.4 Formulación del problema.....	8
1.2.5 Interrogantes (subproblemas) .....	8
1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación .....	8
1.3 Justificación .....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo General.....	10
1.4.2 Objetivo Especifico .....	10
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>11</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes Investigativos .....	11
2.2 Fundamentación filosófica .....	13
2. 3 Fundamentación legal.....	14
2.4 Categorías fundamentales.....	16
2.4.1 Fundamento Teorico: Variable Independiente .....	19
2.4.1.1 La motivación .....	19
2.4.1.2 Desempeño laboral .....	35
2.4.1.3 Comportamiento organizacional .....	37
2.4.2 Variable Dependiente .....	40
2.4.2.1 Gestión del talento humano .....	40
2.4.2.2 Desarrollo organizacional.....	42
2.4.2.3 Clima laboral (Variable Dependiente).....	45
2.5 Hipótesis .....	48
2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis .....	49
2.6.1 Variable independiente .....	49
2.6.2 Variable dependiente .....	49
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
<b>Metodología de Investigación.....</b>	<b>50</b>
3.1 Enfoque.....	50

3.2 Modalidad básica de la investigación.....	50
3.2.1 Documental Bibliográfica: .....	50
3.2.2 Experimental: .....	50
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	50
3.2.1 Exploratoria: .....	50
3.3.2 Descriptiva:.....	51
3.3.3 Correlacional: .....	51
3.4 Población y muestra. ....	51
3.5 Operacionalización de variables.....	51
3.5.1 Variable independiente: La Motivación .....	52
3.5.2 Variable dependiente: El Clima Laboral .....	53
3.6 Recolección de información.....	54
3.6.1 Técnicas e Instrumentos .....	54
3.6.2 Plan para la recolección de información.....	54
3.7 Procesamiento y análisis.....	54
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>Análisis e Interpretación de Resultados.....</b>	<b>56</b>
4.1 Análisis e Interpretación de los resultados (encuesta, entrevista, otros) .....	56
4.2 Verificación de hipótesis .....	66
4.2.1 Planteamiento de la hipótesis .....	66
4.2.2 Selección de nivel de significancia.....	66
4.2.3 Descripción de la población .....	66
4.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo.....	66
4.2.5 Grados de libertad.....	67
4.2.6 Recolección de datos y cálculo estadístico.....	67
4.2.7 Modelo Lógico .....	68
4.2.8 Representación Gráfica.....	69
4.2.9 Regla de Decisión Final.....	69

<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>70</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>70</b>
5.1 Conclusiones.....	70
5.2 Recomendaciones .....	71

### **c. Materiales De Referencia**

BIBLIOGRAFÍA .....	72
ANEXOS.....	77
Anexo N° 1: Encuesta.....	78
Anexo N° 2: Ubicación.....	80
Anexo N° 3: Fachada Institucional.....	80
Anexo N° 4: Talento Humano .....	81
Anexo N° 5: Aplicación de la encuesta .....	81
ARTÍCULO CIENTÍFICO (PAPER) .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 3.1.</b> Población .....	51
<b>Tabla N° 4.1:</b> Motivación .....	57
<b>Tabla N° 4.2:</b> Mejora de rendimiento y clima laboral .....	58
<b>Tabla N° 4.3.</b> Reconocimiento Laboral .....	59
<b>Tabla N° 4.4.</b> Talleres Motivacionales .....	60
<b>Tabla N° 4.5.</b> Clima Laboral.....	61
<b>Tabla N° 4.6.</b> Adecuada Comunicación.....	62
<b>Tabla N° 4.7.</b> Ambiente laboral .....	63
<b>Tabla N° 4.8.</b> Mejora del Ambiente Laboral .....	64
<b>Tabla N° 4.9.</b> Clima laboral y satisfacción .....	65
<b>Tabla N° 4.10:</b> Muestra de participantes para el análisis estadístico.....	66
<b>Tabla N° 4.11.</b> Distribución teórica de Chi Cuadrado .....	67
<b>Tabla N° 4.12.</b> Frecuencias Observadas .....	68
<b>Tabla N° 4.13.</b> Frecuencias Esperadas.....	68
<b>Tabla N° 4.14.</b> Cálculo de Chi <sup>2</sup> .....	68
<b>Tabla N° 6.1.</b> Población y muestra .....	87
<b>Tabla N° 6.2:</b> Modelo Lógico .....	89

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 3.1:</b> Operacionalización de Variable Independiente .....	52
<b>Cuadro N° 3.2.</b> Categorización de Variable Dependiente.....	53
<b>Cuadro N° 3.3:</b> Plan de recolección de información.....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1.1:</b> Árbol de Problemas.....	6
<b>Gráfico N° 2.1:</b> Categorías Fundamentales .....	16
<b>Gráfico N° 2.2:</b> Red Categorial – Motivación.....	17
<b>Gráfico N° 2.3:</b> Red categorial – Clima Laboral .....	18
<b>Gráfico N° 2.4:</b> Ciclo Motivacional en la satisfacción de la necesidad.....	21
<b>Gráfico N° 2.5:</b> Ciclo Motivacional con frustración o compensación.....	22
<b>Gráfico N° 2.6:</b> Modelo de Motivación.....	22
<b>Gráfico N° 2.7:</b> Proceso de Motivación.....	23
<b>Gráfico N° 2.8:</b> Diferencias entre los enfoques del condicionamiento clásico y operante.....	24
<b>Gráfico N° 2.9:</b> Jerarquía de necesidades humanas de Maslow .....	26
<b>Gráfico N° 2.10:</b> Las necesidades según la teoría ERG .....	28
<b>Gráfico N° 2.11:</b> Factores Motivacionales y de Mantenimiento. ....	29
<b>Gráfico N° 2.12:</b> Modelo Motivacional de Vroom.....	32
<b>Gráfico N° 2.13:</b> Modelo Motivacional de Lyman Porter y Edward Lawler .....	32
<b>Gráfico N° 4.1:</b> Motivación .....	57
<b>Gráfico N° 4.2:</b> Mejora de rendimiento y clima laboral .....	58
<b>Gráfico N° 4.3:</b> Reconocimiento Laboral.....	59
<b>Gráfico N° 4.4:</b> Talleres Motivacionales .....	60
<b>Gráfico N° 4.5:</b> Clima Laboral.....	61
<b>Gráfico N° 4.6:</b> Adecuada Comunicación .....	62
<b>Gráfico N° 4.7:</b> Ambiente Laboral.....	63
<b>Gráfico N° 4.8:</b> Mejora del Ambiente laboral .....	64
<b>Gráfico N° 4.9:</b> Clima laboral y satisfacción.....	65
<b>Gráfico N° 4.10.</b> Comprobación de la hipótesis .....	69
<b>Gráfico N° 6.1.</b> Motivación .....	88
<b>Gráfico N° 6.2.</b> Clima laboral y comunicación.....	89

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación realizado en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua se centra en el estudio de la motivación y clima laboral. Busca analizar el nivel de motivación de los colaboradores y en qué grado de afectación se encuentra el clima laboral dentro de su área de trabajo.

En el estudio se aplicó un enfoque cuanti-cualitativo en relación a las variables planteadas, se utilizó la metodología bibliográfica y de campo, dentro de la última se aplicaron técnicas de observación para identificar el comportamiento de los colaboradores.

Para este análisis se realizará el estudio con una muestra de 70 colaboradores a los cuales se les aplicará la encuesta, la verificación de la hipótesis se la realizó por el método estadístico del chi cuadro, con un grado de 3 de libertad y 0,5 de significancia. Posteriormente permitirá concluir que la motivación incide de una manera significativa en el clima laboral, debido a un ambiente poco satisfactorio en la empresa, limitando de manera valiosa en la efectividad y el éxito de la organización.

**Palabras claves:** Motivación, clima laboral, colaboradores, comportamiento, organización, área de trabajo.

## **ABSTRACT**

The present research work carried out in the Center of Dental Clinics "Dentium" of the canton Ambato, Province of Tungurahua focuses on the study of motivation and the work climate. It looks for the level of motivation of the collaborators and in what degree of affectation is the working climate within their area of work.

In the study, a quantitative-qualitative approach was applied in relation to the variables proposed, the bibliographical and field methodology was used, within the last application of observation techniques to identify the behavior of the collaborators.

For this analysis we carried out the study with a sample of 70 collaborators with whom the survey is applied, the verification of the hypotheses are performed for the statistical method of the table, with a degree of 3 of freedom and 0.5 of Significance Subsequently can To conclude that motivation is a significant way in the work environment, due to an unsatisfactory environment in the company, limiting in a valuable way in the effectiveness and success of the organization.

**Key words:** Motivation, work climate, collaborators, behavior, organization, area of work.



## INTRODUCCIÓN

En nuestra actualidad las empresas deben adaptarse e enfrentan cambios constantes a los cuales es fundamental saber actuar adecuadamente, la crisis del país, las nuevas tecnologías, tendencias modernas, son las que afectan notablemente el buen funcionamiento y desarrollo de una organización.

Los recursos humanos se ven afectados por esta situación y es esencial considerar estrategias para mejorar esta problemática, dentro del área empleados es importante utilizar una buena motivación permitiendo que los colaboradores se encuentren a gusto e identificados con los lineamientos institucionales, mejorando con esto el clima laboral. Esta investigación trata de identificar las ventajas de un personal motivado y como clima laboral puede mejorar con esta acción.

La presente investigación tiene por objetivo analizar la Motivación y Clima Laboral de los recursos humanos del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, para lo cual se realizará un estudio con una estructura de cinco capítulos, los que serán descritos a continuación.

El Capítulo I también conocido como EL PROBLEMA, trata sobre el análisis que tiene relación al origen de la problemática planteada en el nivel macro, meso y micro dentro de lo habitual, análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, delimitación del objetivo de la investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos.

En el Capítulo II o denominado MARCO TEÓRICO se fundamenta en una visión filosófica, aquí se detalla el tema desglosado en los diversos subtemas existentes.

El Capítulo III titulado METODOLOGÍA, se observa el enfoque crítico de carácter cualitativo y cuantitativo, Modalidad de la investigación, Tipo de la investigación, población y muestra, operacionalización de variables, Técnicas e instrumentos, Plan de recolección de información, Plan de procesamiento de información.

En el Capítulo IV también denominado ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS comprendido por el análisis de los resultados producto de las encuestas aplicadas en la sección de observación, Interpretación de datos, Método estadístico y Verificación hipotética.

El Capítulo V con el título de CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES consta de las conclusiones referentes al problema propuesto obtenidas del análisis de resultados y las recomendaciones pertinentes formuladas para cada conclusión.

La investigación desenlaza con la sección de referencias en donde se presentará la bibliografía ocupada y los anexos que sustentan el proyecto.

Artículo Científico, es una investigación en la que se determinan los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco bibliográfico que permitan la resolución idónea del problema.

# CAPÍTULO I

## Planteamiento del Problema

### 1.1 Tema de Investigación

“La Motivación y el Clima Laboral de los colaboradores en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.”

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización del problema

En todos los ámbitos de la existencia humana se ha visto la actuación de la motivación como un medio para obtener determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; sin duda este es un fenómeno humano universal que trasciende en gran medida en los individuos y la sociedad. En cualquier área, la motivación es importante y aun mas sí se la aplica en el ámbito laboral, los empleados motivados se esmeran por obtener un mejor resultado y satisfacción en el trabajo. Una persona satisfecha a su vez que estima su trabajo, lo transmite y disfruta en su medio; si eso no es posible, al menos lo intentará.

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT existe un alto nivel de abandono del trabajo por la falta de motivación. Esto se da por la disconformidad laboral en aspectos como sueldos inapropiados, excesivas horas de trabajo, maltrato por parte de compañeros o superiores, inadecuada gestión en el área de recursos humanos, desadaptado clima laboral, inseguridad de las diversas áreas de trabajo, entre otros factores que impiden un ambiente motivante para la realización de sus labores diarias.

Actualmente, nuestro País se encuentra en una grave crisis económica y como consecuencia de esta realidad, existe un nivel elevado de competitividad en el mercado profesional que incide en

el rendimiento de los trabajadores. Esta demanda en ocasiones puede ser exorbitante y obliga a deteriorar notablemente la motivación de los colaboradores, generando malestar, fracaso y zozobra, que a su vez impide el buen desarrollo del clima laboral y a sentir desvalorización de su trabajo.

Con las condiciones deterioradas en el clima laboral es inevitable que exista baja productividad y padecimiento de disgusto dentro de las áreas de trabajo, esto genera gastos exorbitantes para la empresa y una iliquidez que puede provocar el fracaso institucional o cierre del mismo.

En la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en el área de odontología, se ha acrecentado diversas alternativas para la salud oral, la competencia actualmente es desmesurada al igual que la preocupación de los empleadores en obtener ganancias día a día, es por lo anterior que los empleadores requieren que sus colaboradores sean más productivos como su primordial obligación pero se olvidan de velar por sus necesidades primordiales.

Dentro del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” se puede identificar que la motivación debe ser considerada como un elemento básica para la mejora continua, sin motivación a los colaboradores, será más notorio el inadecuado manejo de sus tareas, fallas en el servicio, procesos incompletos, retraso en entrega de productos, calidad de servicio mediocre, afectando directamente al equipo de trabajo y provocando un déficit dentro de los ingresos, con esto la obvia declinación de la imagen corporativa.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la actualidad, “Dentium” tiene la carencia de un departamento específico de Talento Humano que provoca la escasa gestión en esta área importante dentro de una empresa, la ausencia impide la apropiada planificación y debilita el desarrollo de la organización. El hecho de que dentro de la empresa no exista un equipo especializado para el manejo del personal provoca que los empleados sientan una desvalorización de su labor por parte de sus empleadores, lo que conlleva a un nocivo clima laboral. Toda esta problemática se debe a que existe un pensamiento tradicionalista por parte de la gerencia, creando así una incorrecta toma de decisiones con objetivos defectuoso.

Dentro de la empresa existe un manual de funciones que si bien es cierto la presencia del mismo provoca credibilidad corporativa, claro que siempre y cuando exista la adecuada difusión, lo cual no es el caso de “Dentium”, la ausencia de la difusión del manual de funciones desencadena una necesidad de identificación en las áreas de trabajo que ocasiona la limitada coyuntura del cumplimiento de las funciones.

Gráfico N° 1.1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

Fuente: Centro de Clínicas Odontológicas "Dentium"

La privación del área de Talento Humano da como resultado una impropia conducción del personal, por el simple hecho de que no es fácil el manejo de inteligencias, sentimientos y voluntades. Sabemos que un individuo es un mundo, porque cada persona tiene su propia identidad, ahora en un grupo de personas obviamente existe un universo de opciones al igual que complicaciones en el momento de su manejo.

Como no existe una apropiada conducción de los colaboradores se puede evidenciar un conflictivo en un grupo de trabajo que por ende genera malestar en el ambiente laboral. El bajo empoderamiento de los empleados ya sea por la desmotivación de los dirigentes hace que incumplan los objetivos y metas propuestas de un determinado tiempo.

El hecho de que exista un conflicto con el personal se debe considerar uno de los obstáculos inminentes maximizados que necesitan ser atendido de manera inmediata y para esto que se sumen las diversas complicaciones del hogar, que como bien se sabe es muy difícil dejar de lado lo de la casa en la casa y lo del trabajo en el trabajo, promueve a que el personal no trabaje correctamente y que la calidad del servicio se vea deteriorada, haciendo con esto que la imagen de la empresa se vea gastada.

Todo este contexto que se suscita en “Dentium” ha dado un resultado que tiene efectos negativos tales como: ambiente laboral estropeado, desmotivación, rendimiento inferior al esperado, perjudicando tanto económicamente como moral del personal y de la empresa.

### **1.2.3 Prognosis**

El centro de clínicas odontológicas “Dentium” debe considerar de suma importancia la actuación inmediata ante la prolongada falta de motivación, dado que si no se genera la solución a su debido tiempo puede limitar el desarrollo de las potencialidades del personal y/o a su vez el derroche desmesurado de los materiales y recursos financieros, lo cual desenlazará en molestias en la administración o incluso la deserción laboral.

Debe ser tomado muy en cuenta que la falta de motivación a los empleados genera pesadumbre para después crear un ambiente de incertidumbre y sentimiento de abandono, sintiendo así que el empleador no le interesa la opinión de su talento humano, el clima se ve afectado por este

motivo y es por aquello que se necesita la adaptación de cambios que proporcionen efectividad en las labores y atención al cliente.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo índice la Motivación en el Clima laboral de los colaboradores el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua?

#### **1.2.5 Interrogantes (subproblemas)**

- ¿Cuál es el nivel de motivación de los colaboradores del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”?
- ¿Cuál es el Clima Laboral en el que se desarrollan los colaboradores del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”?
- ¿Existe un documento científico que integre la motivación y el clima laboral de los colaboradores del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”?

#### **1.2.6 Delimitación del Objeto de investigación**

##### **Delimitación del contenido:**

**CAMPO:** Psicología Industrial

**AREA:** Recursos Humanos

**ASPECTO:** Motivación – Clima Laboral

##### **Delimitación espacial:**

La presente investigación se realizara en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.



**Delimitación temporal:**

En el periodo Septiembre 2016 – Febrero 2017

**Unidad de observación:**

Los colaboradores del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”.

**1.3 Justificación**

El presente trabajo de investigación se realizará con el propósito de conocer la **importancia** de identificar las necesidades de la organización e integrar una metodología adecuada que conlleve a un mejoramiento de interrelación social que implique la aplicación estratégica de la motivación en todos los niveles y extractos empresariales.

Se direcciona como un proyecto de gran **utilidad** y de beneficio directo que permitirá una comprensión real y caracterizada a nuestra actualidad, de la motivación y de su afectación en el clima laboral, con esto se intentará generar ventajas competitivas útiles además de tratar de disminuir la inestabilidad laboral. A la motivación se la aplicará como una inversión a largo plazo dinamizando el rendimiento laboral para la mejora continua del clima y la calidad empresarial.

El **impacto** que se generará esta direccionado al alto grado de compromiso que se ve reflejado en el rendimiento laboral, esto se llevará a cabo por medio del análisis y evaluación de las aptitudes de los colaboradores provocando una elevada sostenibilidad de la empresa dentro del mercado competitivo.

Los potenciales **beneficiarios** en primera instancia es el propietario de la empresa, por medio de esta investigación conocerán las debilidades potenciales en la motivación del personal y así renovará y fortalecerá los planes y recursos organizacionales en mejora de la calidad del ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En segunda instancia a los colaboradores porque se toma en **interés** su papel dentro de la empresa que nos lleva a generar confianza y empatía hacia la institución, la preocupación por el personal ocasiona compromiso y un excelso rendimiento laboral.

Es **factible** por cuanto existe la disponibilidad por parte del propietario y del personal distribuido en las diversas áreas, por lo que se contará con la información necesaria y autentica de la situación actual de la organización para el desarrollo de este proyecto de investigación.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la relación que existe entre la Motivación y el Clima Laboral de los colaboradores en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **1.4.2 Objetivo Especifico**

- Determinar la Motivación de los colaboradores en el Centro Clínicas Odontológicas del “Dentium” cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
- Evaluar el Clima Laboral de los colaboradores en el Centro Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
- Elaborar un documento científico para validar la investigación y generar alternativas de solución a la ausencia de la Motivación dentro el Centro Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

Efectuado la investigación sobre el tema planteado en la Universidad Técnica de Ambato en su archivo de la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas, se verificó y presenta dos tesis realizadas para el variable dependiente e independiente para el problema de estudio de la presente investigación.

#### **Tema de Tesis:**

“La motivación y su incidencia en el rendimiento laboral de la Empresa Madearqs. a. de la ciudad de Ambato.”

**Autor:** Santana Aldás Lisbeth Adriana.

**Año:** 2012.

#### **Conclusiones**

- La empresa no satisface cada una de las necesidades del personal en sentido de crecimiento laboral, limitando el desarrollo de sus destrezas y habilidades debido a la falta de motivación.
- Para los encuestados, el actual desempeño no satisface los requerimientos de la empresa debido a que no existe motivación, por tanto el comportamiento del personal si es importante para generar un desarrollo organizacional competitivo en el mercado.
- Se evidencia la ausencia de un plan motivacional en la empresa, ya que no existe en el cliente interno lealtad y responsabilidad en su puesto de trabajo, d esta manera el no contar con un sistema de ascenso laboral limita el desenvolvimiento y esfuerzo.

- Se indica que no se efectúan evaluaciones del rendimiento debido al desconocimiento del manejo del recurso humano, lo cual afecta al proceso productivo y por tanto al crecimiento empresarial (Santana Aldás, 2012).

**Tema de Tesis:**

“El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.”

**Autor:** Diana Elizabeth Uría Calderón

**Año:** 2011.

**Conclusiones**

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores (Uría Calderón, 2011).

La sustentación del artículo se toma de una investigación realizada sobre el tema, encontrado en el Sistema de Información Científica, Redalyc.org en donde INNOVAR (Revista de Ciencias Administrativas y Sociales) indica:

Finalmente, como conclusiones generales, se aprecia que los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional, porque surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización. Estas variables se pueden moldear para satisfacer adecuadamente las necesidades del recurso humano, aumentando la productividad, eficiencia y competitividad. Entonces, se pueden crear programas que motiven al empleado, refuercen valores, modifiquen actitudes y percepciones, con personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin

problemas. Si los valores y objetivos organizacionales están alineados a los valores y objetivos personales, se puede lograr un mayor grado de identificación del empleado con la empresa facilitando la consecución de las metas y los objetivos corporativos. Los valores organizacionales se traducen en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros; igualmente, se toman en cuenta para la evaluación de las actitudes, percepciones, motivaciones y compromiso con la organización (p. 24).

## **2.2 Fundamentación filosófica**

La investigación se ubica dentro del modelo crítico-propositivo, crítico porque analiza una realidad socio-cultural de la problemática que se está investigando y propositivo por cuanto busca plantear una alternativa de solución a la problemática de la Motivación y el Clima Laboral de los colaboradores en las Clínicas Odontológicas del cantón Ambato de Ambato, Provincia de Tungurahua.

### **2.2.1. Fundamentación Axiológica**

La presente investigación tendrá parámetros axiológicos, considerando que el objetivo principal es cumplir con los valores éticos tanto corporativos como individuales, generando el respeto, la igualdad, equidad, con el propósito de presentar una investigación con objetivos claros.

### **2.2.2. Fundamentación Epistemológica**

La presente investigación tendrá un parámetro epistemológico, el objetivo es determinar cuáles son las consecuencias en deterioro de la motivación y como induce a que el clima laboral se modifique, buscando así la obtención de un sistema sólido, que permita que el personal se encuentre incentivado en cotidianidad.

### **2.2.3. Fundamentación Ontológica**

En esta investigación se busca ayudar a que el personal se encuentre estimulado induciéndolo a mejorar y potencializar sus habilidades, destrezas, conocimientos, con el propósito de generar personas motivadas y satisfechas con lo que realizan, evitando así que el personal deje de laboral y empiece a trabajar para la competencia. La presente investigación tiene como propósito mejorar la motivación dentro del clima laboral.

## 2.3 Fundamentación legal

Artículos de la Constitución de la República del Ecuador: 33, 276, 320 y 325 (Capítulo II; Sección VIII; TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, Capítulo VI; Sección I; TRABAJO Y PRODUCCIÓN, Sección III FORMAS DE TRABAJO Y SU RETRIBUCIÓN.)

Art. 33. El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art.276. La Constitución establece de manera explícita que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable, el mismo que debe desarrollarse en función del ejercicio de los derechos de los trabajadores.

Art.320. En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimularán una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art.325. El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores (Ediciones Legales, 2016).

Dentro del Código del trabajo Artículos: 42, 45 y 46

Art. 42. Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador

Art. 45. Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador

Art. 46. Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador (Ecuador Legal Online, 2016).

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir: Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas y el artículo 280

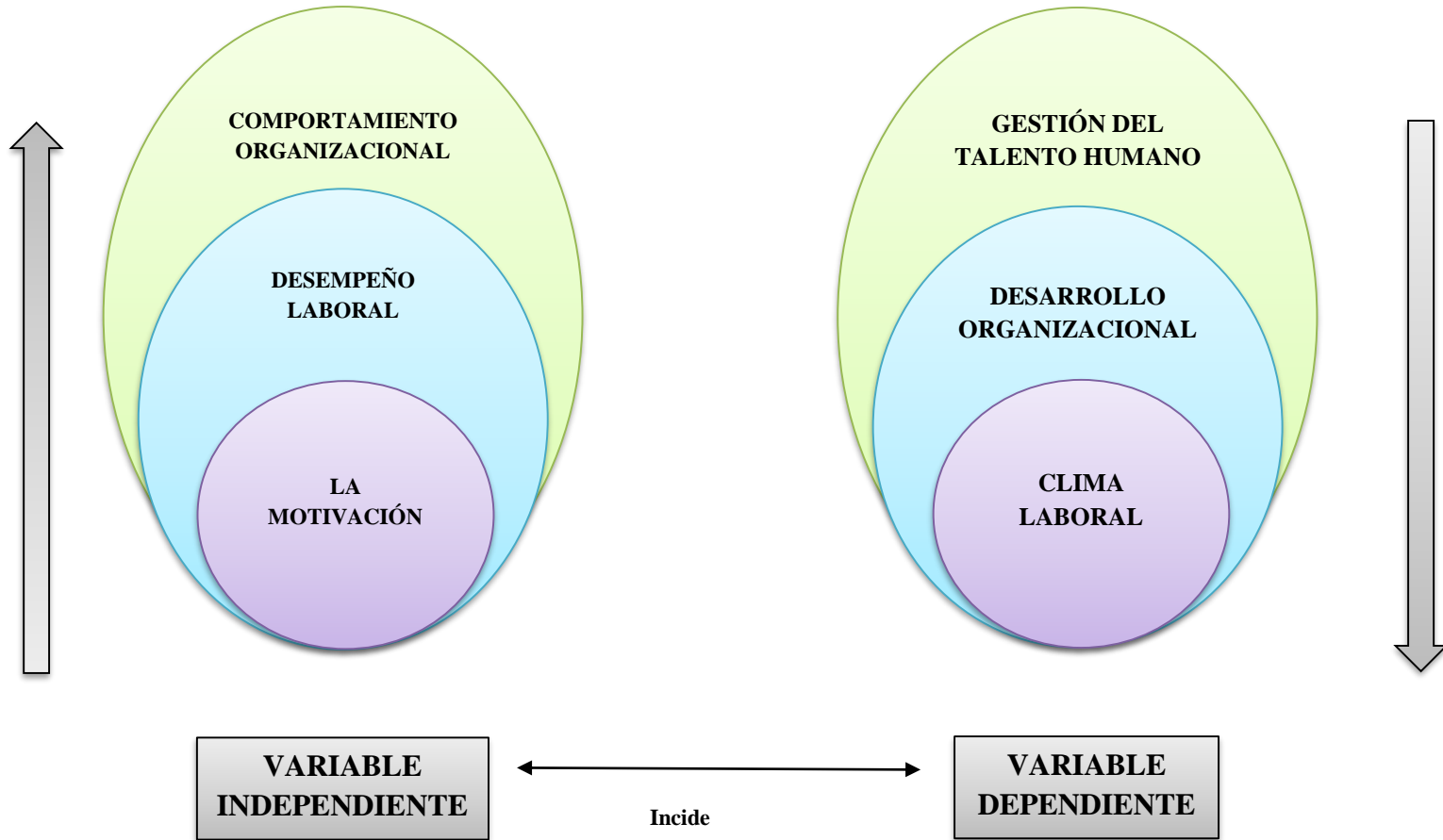
Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Art. 280. En el que se garantiza el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas: La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de

las asimetrías referentes a la situación y condición de los y las trabajadoras en todo el país. El reconocimiento integral del trabajo como un derecho y su realización en condiciones justas y dignas, es una aspiración de larga data, cuya cabal aplicación exige la superación de condiciones estructurales que han marcado históricamente una realidad de explotación, discriminación y desigualdad que persiste y se recrea (República del Ecuador, Consejo Nacional de Planificación, Senplades, 2013).

## 2.4 Categorías fundamentales

Gráfico N° 2.1: Categorías Fundamentales

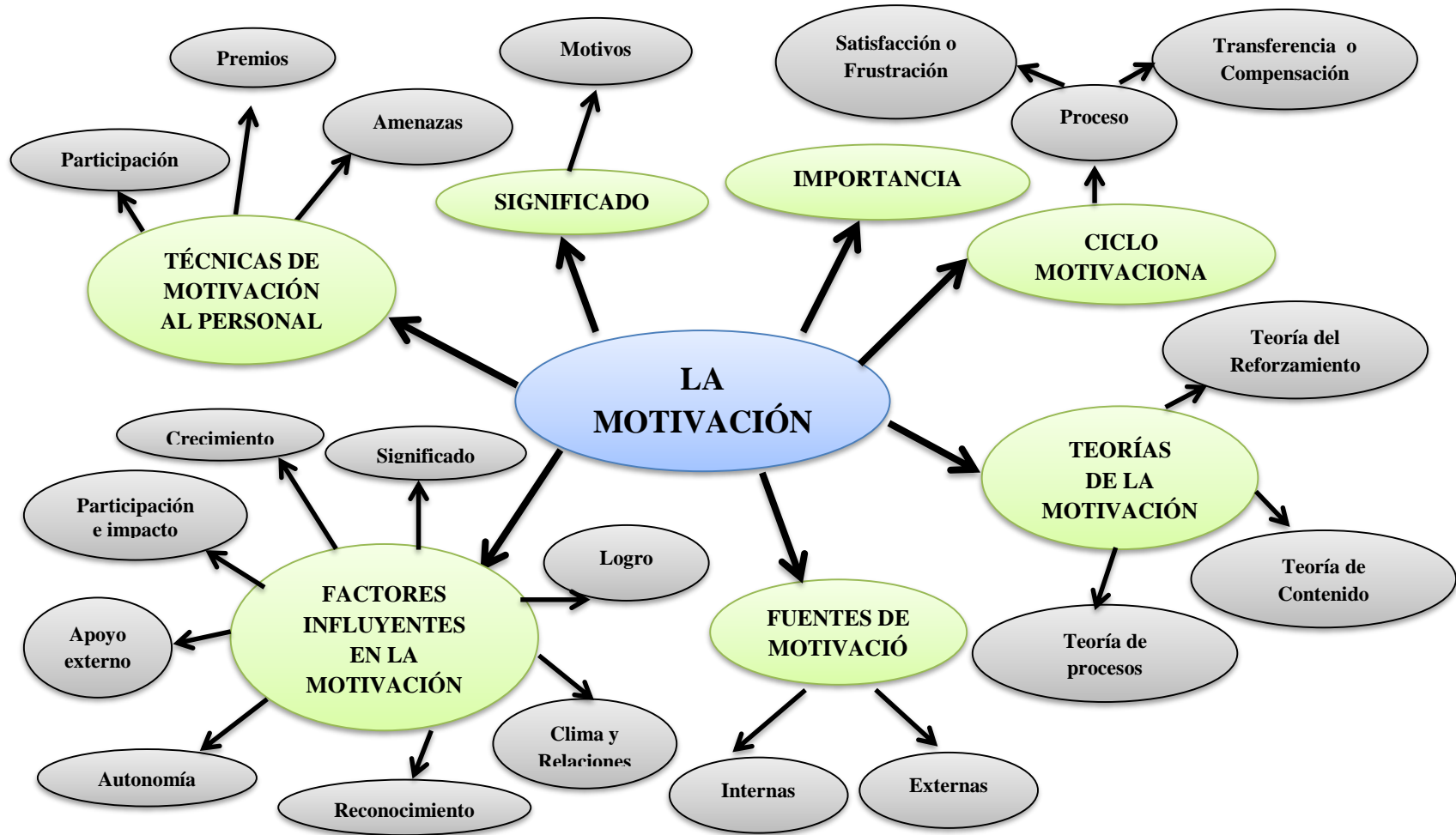


Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

Fuente: Bibliográfica

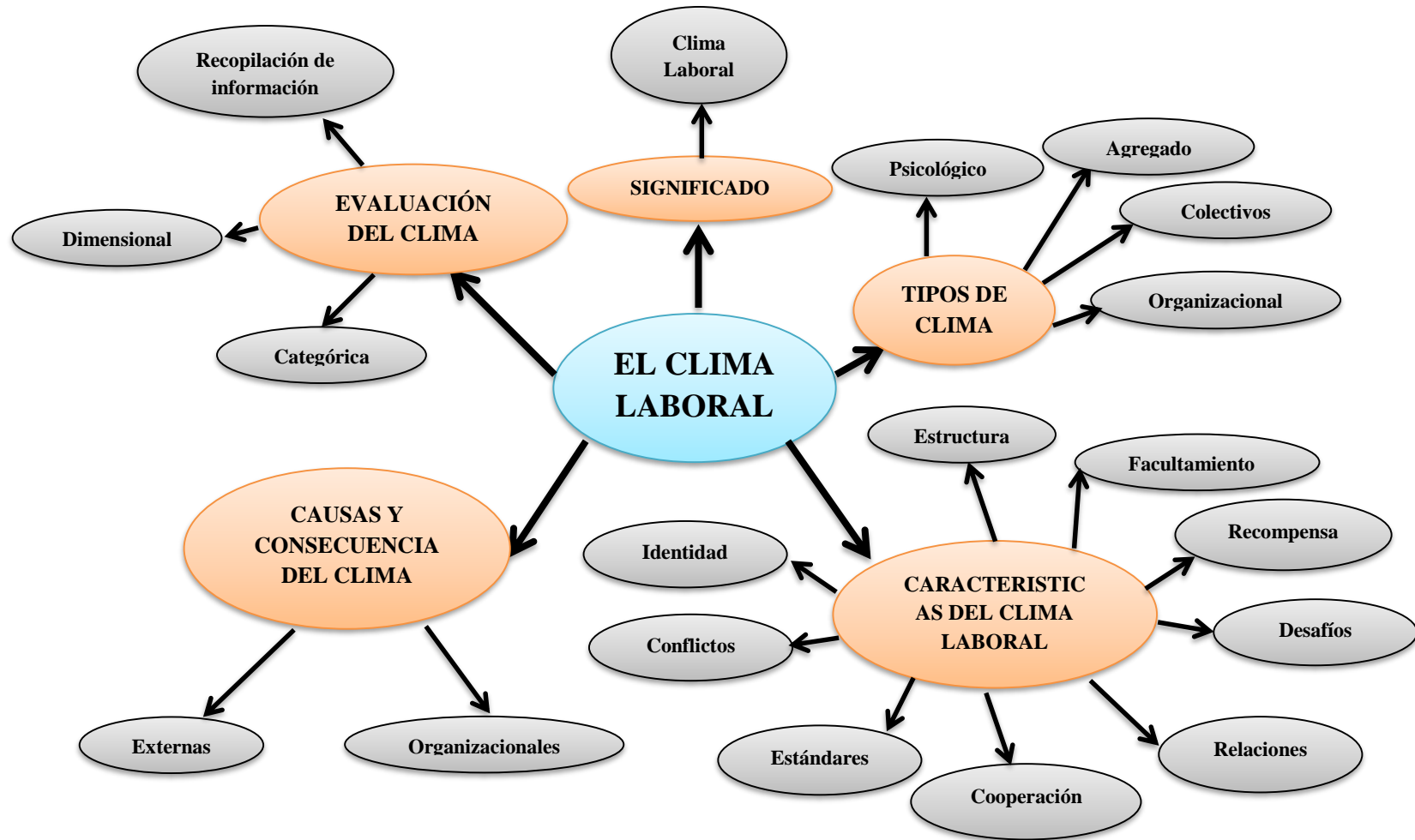


Gráfico N° 3.2: Red Categorial – Motivación



Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017  
Fuente: Bibliográfica

Gráfico N° 4.3: Red categorial – Clima Laboral



Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

Fuente: Bibliográfica

## **2.4.1 FUNDAMENTO TEORICO: VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4.1.1 LA MOTIVACIÓN**

#### **Motivos**

Hersey & Blanchard, (1998), dicen que: “Los motivos se definen como necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores. Los motivos se dirigen a las metas, que pueden ser conscientes o inconscientes” (p.27). De manera simple se puede decir que los motivos permiten por medio del comportamiento, actuar como un factor impulsor ante la necesidad, para llegar a la solución de la misma, implicando procesos mentales que determinan nuestra conducta.

De acuerdo con Frankl, V. (1995), “la primera fuerza motivante del hombre es la lucha por encontrarle sentido a su propia vida” (p.98). El hombre en su búsqueda de satisfacer sus necesidades toma acciones motivadas en concebir la complacencia propia, de aquí parte diferenciar sus prioridades urgentes para el accionar inmediato.

#### **Motivación**

Según Huse & Bowditch, (1978) “La motivación se puede definir como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento” (P.59). En su mayoría el comportamiento se origina en cada esfuerzo que realiza para satisfacer necesidades, el hombre prefieren erróneamente las actividades que les proporcionen recompensas. En sí, la motivación trata de alcanzar la realización de una meta con esfuerzo y absoluta voluntad.

Robbins, S. (2004) define a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Los tres elementos fundamentales en esta definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona, es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación.

Es poco probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto,

tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta (p. 155,156).

Con lo anterior se puede considerar que los tres elementos que Robbins nos indica deben estar conjugados y direccionados adecuadamente para producir resultados deseados, compromiso y satisfacción individual y/o de la organización a la que implique la acción.

La motivación se le puede considerar como el resultado de los estados anímico que se ven afectados tanto interna como externamente, es por esta situación que se le implica como una herramienta esencial en el ámbito laboral, nos permite incentivar a los colaboradores y elevar el desempeño por medio del estímulo adecuado.

La salud mental tiene mucho que ver con la calidad de trabajo que ofrecen los colaboradores, es necesario enfatizar que un individuo bien motivado ofrece un rendimiento satisfactorio en su labor y cambia la forma mental de ver su trabajo, esto ayuda a que el colaborador este más comprometido y entregue lo mejor de sí, de manera que ambas partes se sientan mutuamente beneficiados.

## **IMPORTANCIA**

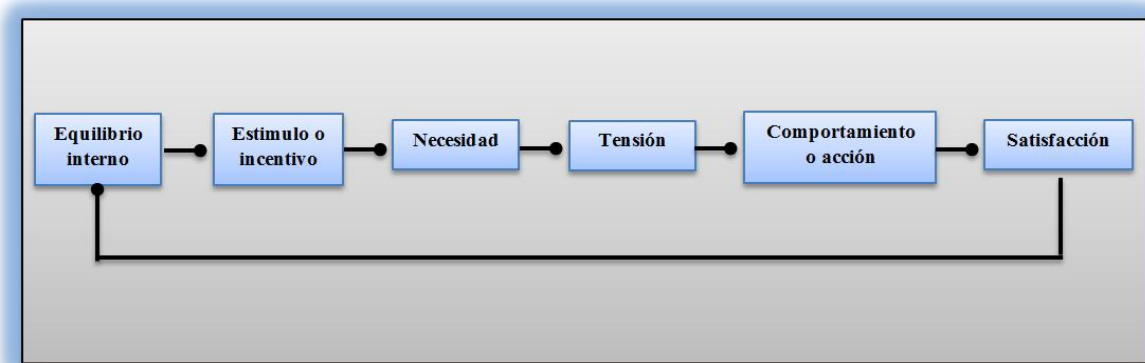
Entrados un poco más en nuestro tema, según Cerón Ruíz, 2015, puedo expresar que: la motivación se refiere a las maneras en que una empresa puede alentar al personal a dar lo mejor de sí. Un personal motivado, se preocupan por el éxito del negocio y funcionan mejor, donde la fuerza del trabajador motivado genera:

- 1) un aumento de la producción causada por el esfuerzo extra de los trabajadores.
- 2) una Mejora de la calidad ya que los empleados toma con mayor orgullo su trabajo, y
- 3) Un mayor nivel de retención del personal, puesto que los trabajadores están dispuestos a quedarse con la empresa y se tornan reacios a tomar días innecesarios fuera del trabajo. Así las cosas, “La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad” (Romero Pernaletе , 2015).

## CICLO MOTIVACIONAL

Según Chiavenato, I. (2011) El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surja una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente (p. 42).

**Gráfico N° 5.4:** Ciclo Motivacional en la satisfacción de la necesidad



**Fuente:** Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital humano, 2011, p. 42.

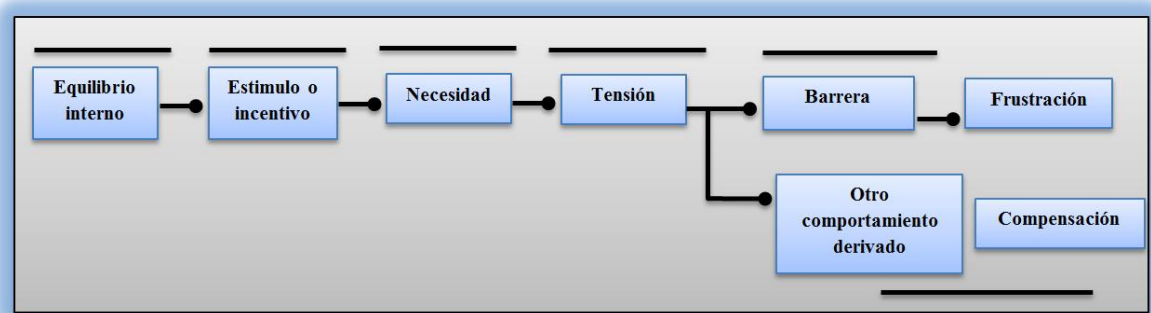
**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

Como se demuestra en el gráfico el ciclo motivacional satisface la necesidad, según el tiempo que se invierta en su repetición o refuerzo mejora el comportamiento haciendo más eficaz la satisfacción de la necesidad.

Chiavenato, I. (2011) Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por medio psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Es el caso de Davis & Newstrom, (1974), quienes indican.

**Gráfico N° 6.5:** Ciclo Motivacional con frustración o compensación



**Fuente:** Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital humano, 2011, p. 43.

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

Existen otros autores que se refieren al ciclo motivacional como modelo de motivación:

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. La tarea de un gerente es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. Las necesidades e impulsos internos crean tensiones modificadas por las condiciones propias (p. 116,117).

**Gráfico N° 7.6:** Modelo de Motivación

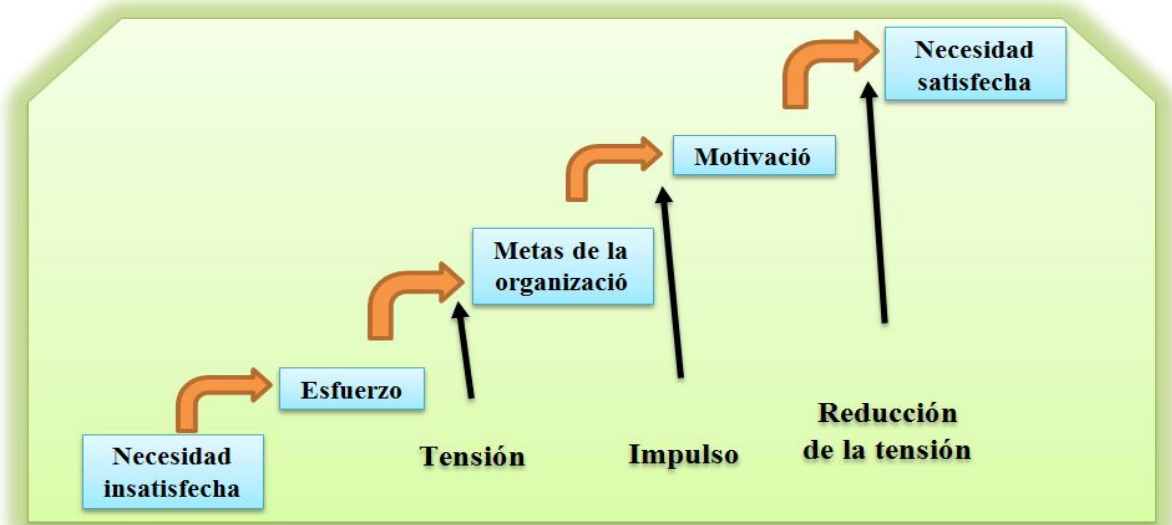


**Fuente:** Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998, p. 167

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

Robbins, (1998) describe a “la motivación como la voluntad que debe ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves en nuestra definición son el esfuerzo las metas organizacionales y las necesidades” (p. 168).

Gráfico N° 8.7: Proceso de Motivación



Fuente: Robbins, Comportamineto Organizacional, 2004, p. 168.  
Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

## TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Según Chiavenato, (2009) “Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplícalas en el mundo real” (p. 261).

Las teorías de la Motivación dentro de la rama de la Psicología han sido de gran interés para entender y conocer al ser humano. En el momento que estudiamos la motivación, surgen una diversidad de enfoques en los que abarcan el lado humano, del trabajo y del aprendizaje, es así que a continuación se mostrará las más importantes para esta investigación.

Existe una gran diversidad en cuanto a las teorías, tratan de dar una explicación al fenómeno llamado motivación, estas intentan optimizar el desempeño laboral. Se tomó como referencia a Schermernhorn, Hunt, & Osborn, (2004) con sus tres categorías amplias que son: Las teorías de reforzamiento, contenido y de proceso.

### Las Teorías de Reforzamiento

“Reforzamiento es la administración de una consecuencia como un resultado de una conducta. La administración adecuada del reforzamiento puede cambiar la dirección, nivel y persistencia de la conducta de un individuo” (Schermernhorn, Hunt, & Osborn, 2004).

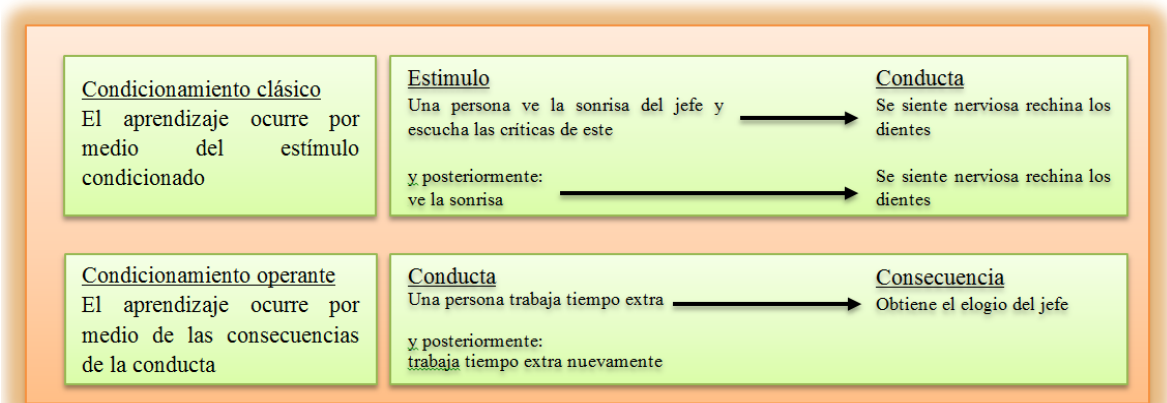
Las teorías de reforzamiento hacen énfasis en los procedimientos por los cuales sucede el condicionamiento clásico y operante.

**El condicionamiento clásico:** “es una forma de aprendizaje a través de la asociación que implica la manipulación de un estímulo para influir en la conducta. Un estímulo es algo que incita a la acción” (Schermernhorn, Hunt, & Osborn, 2004, p. 104).

**El condicionamiento operante:**

Es el proceso de controlar la conducta por los medios de la manipulación u “operación” de sus consecuencias. El fundamento para la manipulación de las consecuencias es la ley del efecto que a su vez es la observación de que la conducta que tiene como resultado una consecuencia agradable probablemente se repetirá; la conducta que tiene como resultado una consecuencia desagradable probablemente no se repetirá (Schermernhorn, Hunt, & Osborn, 2004, p. 104).

**Gráfico N° 9.8:** Diferencias entre los enfoques del condicionamiento clásico y operante.



**Fuente:** Schermernhorn, Hunt, & Osborn, 2004, p. 104.

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

**c. Estrategias de reforzamiento**

La modificación del comportamiento organizacional es reforzamiento sistemático del comportamiento de trabajo deseado y el no reforzamiento o castigo del comportamiento de trabajo no deseado (Schermernhorn, Hunt, & Osborn, 2004, p. 105,106,107,108,109,110).

Reforzamiento positivo: es la administración de consecuencias positivas que tienden a incrementar la probabilidad de repetición de la conducta en escenarios similares.



Ley del reforzamiento contingente: es la perspectiva que plantea que para que una recompensa tenga un máximo valor de reforzamiento debe administrarse solamente si se demuestra la conducta deseada.

Ley del reforzamiento inmediato. Establece que mientras más pronto o inmediata sea la administración de una recompensa después de la aparición de una conducta deseable, mayor será el efecto de reforzamiento sobre la conducta.

Modelamiento: es la creación de una nueva conducta por medio del reforzamiento positivo de aproximaciones sucesivas a la conducta deseada.

Reforzamiento Negativo: es evitar las consecuencias negativas, las cuales tienden a aumentar la probabilidad de repetición de la conducta en un escenario similar; también se le conoce como evitación.

Castigo: es la administración de consecuencias negativas que tienden a reducir la probabilidad de repetición de la conducta en escenarios similares.

Extinción: es eliminar las consecuencias reforzantes para una conducta determinada.

El adecuado uso de las estrategias de reforzamiento ayuda considerablemente a dirigir o administrar al ser humano en el trabajo en las distintas versiones del comportamiento.

### **Las Teorías de Contenido de la Motivación.**

Las teorías de contenido son la consecuencia de los intentos del hombre por satisfacer sus necesidades. Para esta investigación se tomó en cuenta cuatro teorías de contenido de los autores más conocidos como son Abram Maslow, Clayton Alderfer, David McClelland y Frederick Herzberg.

#### **La Jerarquía de necesidades de Maslow**

Una necesidad puede definirse como “una exigencia biológica o psicológica, un estado de privación que motiva a la persona a emprender la acción hacia una meta” (Darley, Glucksberg, & Kinchla, 1991, p. 743).

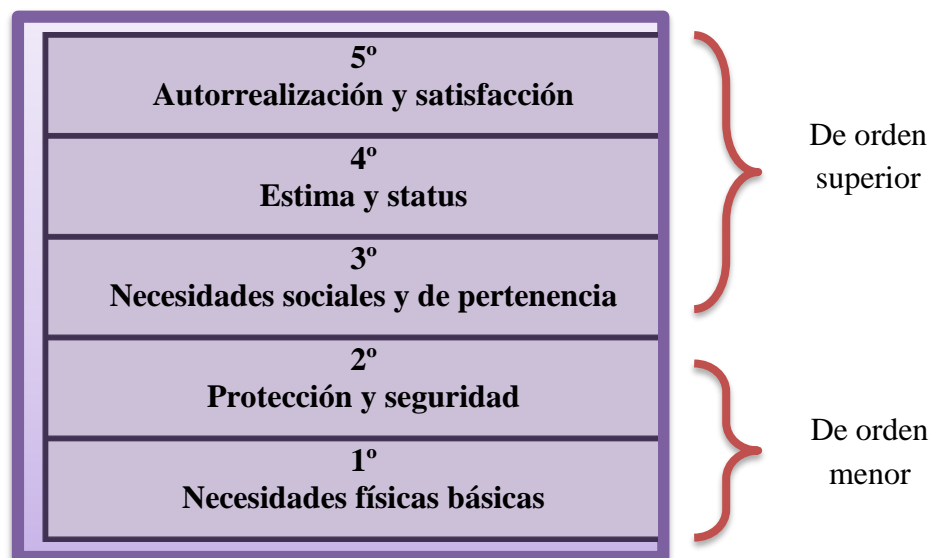
Es muy rara que las necesidades humanas sean satisfechas completamente para lo que es factible ir mejorando día a día. En el momento que surge la satisfacción se vive el estado de

equilibrio, al que posteriormente se ve perturbado por una nueva necesidad, es por esta cuestión que debe existir una dinámica adecuada entre la necesidad y la satisfacción.

Maslow anuncia que la satisfacción de las necesidades es indispensable para la salud tanto física como psicológica. También afirma que las necesidades se presentan en una estructura jerárquica, de esta manera se debe satisfacer una necesidad antes que las otras.

Keith Davis y John Newstrom, en Comportamiento Humano en el trabajo (1995) en su acomodación de la pirámide de Maslow muestran una mejor aplicación en el ámbito laboral con el siguiente esquema (p. 122):

**Gráfico N° 10.9:** Jerarquía de necesidades humanas de Maslow



**Fuente:** Davis & Newstrom, 1995, p 123.

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

### **Necesidades de orden inferior**

“Las necesidades de primer nivel se refieren a la supervivencia. En una situación de trabajo normal, pocas veces dominan ya que están razonablemente satisfechas” (Davis & Newstrom, 1995, p. 122).

Habitualmente los seres humanos trabajan para satisfacer sus necesidades fisiológicas, cuando las mismas se encuentran satisfechas desean entonces saciar otras necesidades. Entonces continuando con la jerarquía la seguridad es un deseo primitivo en las personas. Davis & Newstrom, (1995) también dicen que las personas “Buscan seguridad corporal así

como seguridad económica. La seguridad garantiza básicamente que las necesidades primarias estarán cubiertas mañana y tanto tiempo como sea posible” (p. 122).

### **Necesidades de orden superior**

El tercer nivel se le confiere a lo afectivo, la pertenencia y participación social, gran parte del tiempo las personas pasan en el trabajo es aquí donde disfrutan de su vida social. En el cuarto nivel, el status y la estima, Romero Moncayo, (2008) dice que “todo ser humano, todo empleado/a necesita sentir que tiene valía personal y que los demás piensen lo mismo, satisfaciéndose así la necesidad de estatus.” Por ultimo tenemos al quinto nivel que es la autorrealización, cada persona aspira o se siente capaz de llegar a un máximo nivel utilizando sus talentos o habilidad. Las empresas tienen el privilegio de potenciar estos talentos mejorando las capacidades de sus empleados y así lograr una calidad corporativa excelente sin dejar de lado la gratificación y satisfacción de los colaboradores.

Las necesidades humanas no tiene un límite de satisfacción, son más bien cíclicas cuando se satisface un nivel se busca el siguiente en un desequilibrio armónico continuo que tiene límite y hay que, con creatividad diseñar una planificación institucional que cumpla con este requisito importante para la calidad de vida de quienes laboran (Romero Moncayo, 2008, p. 20).

### **La teoría ERG de Alderfer**

La teoría de Alderfer disgregó la teoría de Maslow, este autor reduce las cinco categorías de Maslow en tres aspectos básicos, como son existenciales (o de orden inferior aquí están las necesidades fisiológicas y seguridad), de relaciones (corresponde a las necesidades de pertenencia y amor) y de crecimiento (que corresponden a las necesidades de valorización y realización personal, relacionas con las de orden superior de Maslow). Al igual que Maslow esta teoría ratifica que las personas por medio de las necesidades insatisfechas se encuentran motivadas.

Aunque los dos teóricos estaban de acuerdo en que las personas primero satisfacen las necesidades de orden inferior y después las orden superior, Alderfer era de la opinión que la satisfacción de las necesidades de orden superior hacia que aumentara la importancia de estas. Por ejemplo, cuando una persona satisface su necesidad de relaciones, esta adquiere intensidad, en lugar de disiparse (Gordon, 1997, p. 119, 129).

Las personas en su continua exigencia de satisfacer sus necesidades seguirán buscando las estrategias para que la misma se vea cumplida. Con esta teoría se puede evidenciar un

enfoque más flexible que la teoría de Maslow, puesto que comprende las necesidades hombre por su tolerancia.

**Gráfico N° 11.10:** Las necesidades según la teoría ERG



**Fuente:** Gordon, J. Comportamiento Organizacional, 1997, p. 120.

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

### **La teoría de necesidades adquiridas de McClelland**

McClelland definió que los impulsos motivadores que determinan las conductas individuales son tres:

(Silva Saltos, y otros, 2011) “Su estudio por naciones estableció que en ellas, sus trabajadores tienen patrones de motivación en los trabajadores que están arraigados porque había crecido con antecedentes similares. Y definió tres impulsos motivadores:”

**El logro:** impulso por alcanzar metas y objetivos y seguir adelante. Trabajan más duro cuando percibirán el crédito personal por sus esfuerzos. Les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta. Pone en las manos de cada persona la capacidad de motivarse.

**La afiliación:** impulso para relacionarse bien con la gente. Trabajan cuando se los elogia por sus actitudes favorables al equipo y su cooperación. A veces hay dificultades de eficacia.

**El poder:** es el impulso por influir en la gente, asumir el control y cambiar las situaciones. Pueden usar el poder para fines positivos o negativos (p. 39).

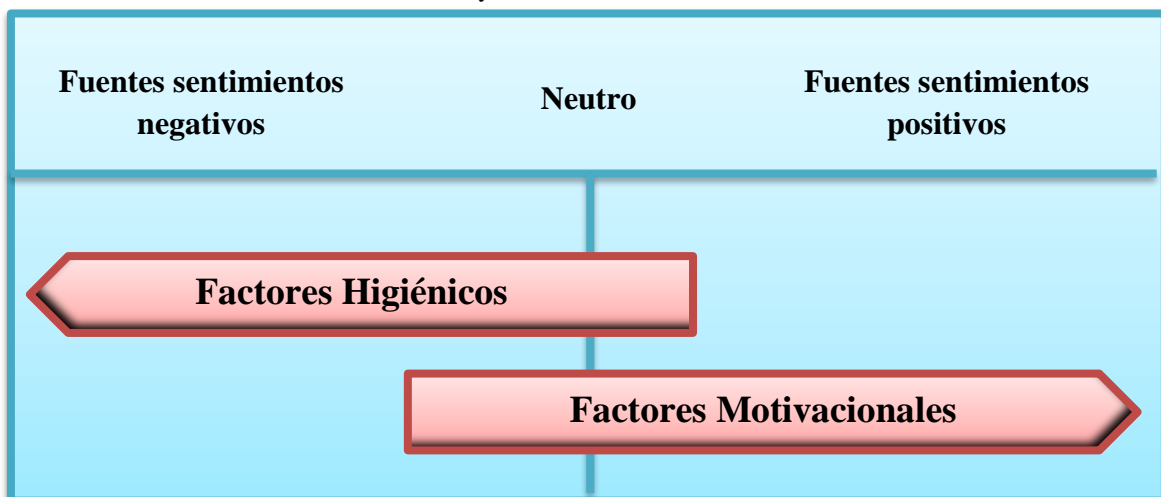
Según el medio en el que se desarrolla cada persona tiene un tipo de impulso de acuerdo al ambiente en el que se desenvuelve. Estos impulsos participan de manera que determinan la forma en el que los individuos personifican su trabajo y manejan sus vidas.

### La teoría de factores de Herzberg

Herzberg desarrollo un modelo motivacional que contempla dos factores, los insatisfactorios y los satisfactorios.

(Davis & Newstrom, 1995) Estos potentes insatisfactorios se conocen como factores de higiene, o de mantenimiento, debido a que son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empleados. Otras condiciones del empleo operan primordialmente para crear motivación, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estas condiciones se conocen como factores motivacionales o satisfactores (p. 125).

Gráfico N° 12.11: Factores Motivacionales y de Mantenimiento.



Fuente: Davis & Newstrom, 1995, p. 125.

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

Esta teoría hace una identificación directa al contexto del puesto como el origen de la insatisfacción laboral, pero al contenido del trabajo lo muestra como una fuente que satisface lo laboral.

### Las Teorías de Procesos

Estas teorías tienen relación sobre el “que” de la motivación y se centran en los procesos del pensamiento. Abordando las necesidades insatisfechas buscando la manera de mejorar

la motivación. Para la investigación de este proyecto tomaremos en cuenta la las teorías de la equidad y expectativas.

### **La teoría de la Equidad de Adams**

“Los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades” (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998, p. 171).

(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004) “La teoría de Equidad de Adams postula que las personas actuaran para eliminar cualquier inequidad sentida en las recompensas recibidas por su trabajo en comparación con los demás” (p. 115).

Los puntos más importantes dentro de la teoría son:

**Personas:** El individuo que percibe la equidad o la falta de equidad.

**Otros con quien comparar:** Cualquier individuo o grupos de individuos usados por las personas como un referente en relación al nivel de logros.

**Input:** Las características individuales aportadas por las personas en el trabajo. Estas pueden ser adquiridas (habilidades, experiencias y aprendizaje) o adscritas (edad, sexo y raza)

**Resultados:** Lo que la persona recibió del trabajo (reconocimientos, beneficios adicionales y sueldos) (Adams, 2003, p. 186).

Gibson, Ivancevich, & Donnelly, en Las Organizaciones (2002) cita a Adams diciendo que cuando los empleados perciben una desigualdad tienden a tomar una de las siguientes seis actitudes:

- Cambiar sus aportes (por ejemplo, no esforzarse demasiado).
- Cambiar sus resultados (un ejemplo sería que aquellos a quienes se paga por pieza incrementen su salario con la producción de una cantidad mayor de unidades de menor calidad).
- Distorsionar las percepciones de sí mismo (“Pensaba que trabajaba a un ritmo moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más duro que nadie”).
- Distorsionar las percepciones de los demás (“El trabajo de Mike no es tan bueno como yo pensaba”).

- Elegir una referencia distinta (“No hago tanto como mi cuñado, pero sí mucho más que mi papá cuando tenía mi edad”).
- Abandonar (renunciar al empleo) (p. 185).

Se define como tratar a cada unidad de negocios de la misma manera en que se trata a otras y evitar cualquier subjetividad en la toma de decisiones en particular en áreas tan sensibles como incentivos o precios de transferencias. La equidad se define con más precisión, de manera que todas las unidades de negocios deben estar de acuerdo con las interrelaciones (Porter, 1998, p. 405).

Como conclusión se puede decir que la teoría de la equidad revela que la mayor parte de empleados se muestran influenciados significativamente cuando se perciben recompensa por la contribución de su trabajo de manera desigualitaria, cuando existe este estado de inequidad el individuo caerá en un estado mental motivante, esto le permitirá que se elimine la incomodidad y se repare la inequidad sentida.

### **La Teoría de las Expectativas de Vroom**

Víctor Vroom en Motivación y Alta Dirección, (1979) afirma que “las fuerzas de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo” (p. 236).

Según Judge y Robbins, (2009) la teoría se centra en tres relaciones.

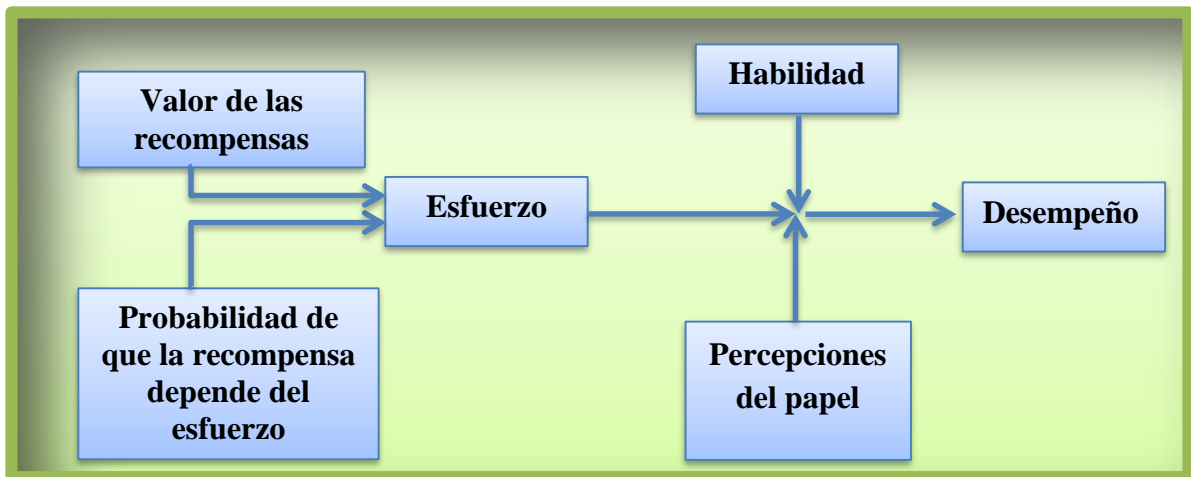
**Relación esfuerzo–desempeño.** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.

**Relación desempeño–recompensa.** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

**Relación recompensas–metas personales.** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo (p. 197).

El modelo de Vroom se presenta de la siguiente manera:

**Gráfico N° 13.12:** Modelo Motivacional de Vroom



Fuente: Vroom & Deci, 1979, p. 193.  
 Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

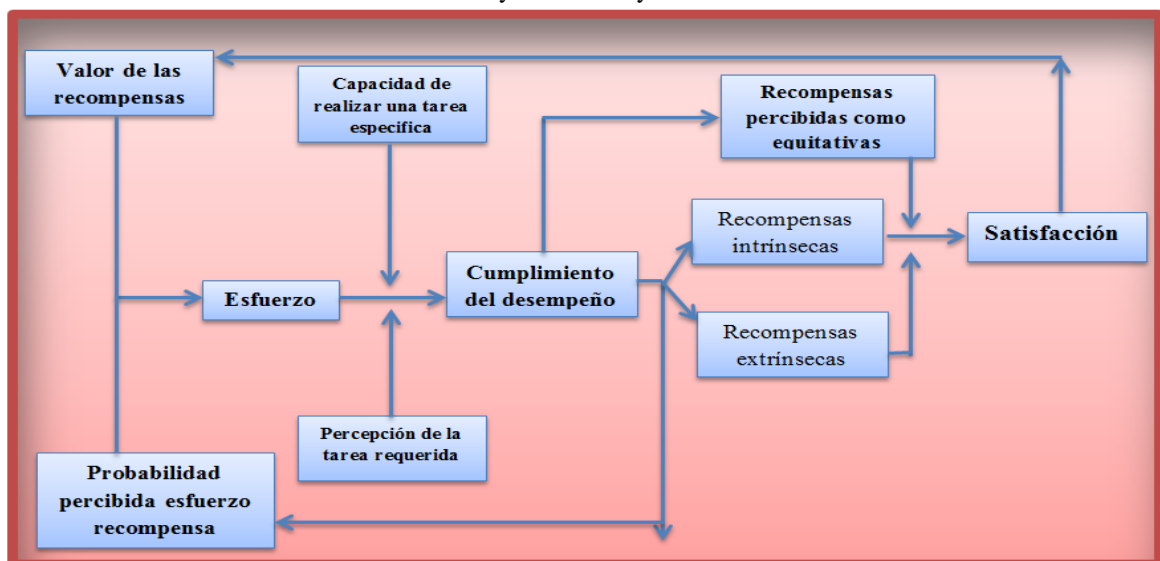
Este modelo motivacional pretendía:

“Identificar el origen de las valencias y expectativas del personal y/o vincular el esfuerzo con el rendimiento y satisfacción en el trabajo” (Kinicki, 1997, p. 195).

Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales, por lo tanto piensan las cosas antes de hacerlas, miden sus consecuencias y las comparan con los beneficios, es por ello que dicho modelo “afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos (Hellriegel, Slocum, & Jr., 1999, p. 153).

Lyman Porter y Edward Lawler proponen una teoría ampliada, estos consideraban que este modelo era más completo y se lo aplicaron principalmente a los administradores.

**Gráfico N° 14.13:** Modelo Motivacional de Lyman Porter y Edward Lawler



Fuente: Porter, 1998, p. 201.  
 Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017



Con más especificación lo que Vroom postula es que la motivación de las personas se determinará por el valor al resultado que se otorgue a lo que hacen, esto multiplicado por la certeza que se dé al cumplimiento de la meta. En otras palabras Vroom dice que la motivación de un individuo se le atribuye al cumplimiento proyectado de una meta.

## **FUENTES DE MOTIVACIÓN**

### **Fuentes internas**

“Se refiere a la historia genética, historia personal, y las variables psicológicas” (Romero Sánchez & Jaramillo Solorio, 2010, p. 26).

La subsistencia del ser humano está íntimamente ligada desde su nacimiento con la motivación interna, es una motivación central que ha evolucionado con el hombre y que sirve para la subsistencia y el crecimiento en general de la persona. Da una mejor orientación a las necesidades psicológicas y biológicas.

En lo laboral cuenta esencialmente en el desempeño del colaborador, el estímulo lo extrae desde el interior, busca primero la fuente de motivación y posteriormente lo transforma en incentivo, es así como alcanza sus metas y sobrevive en este extenuante mundo competitivo.

### **Fuentes externas**

“Se refiere al origen de los estímulos que hacen que un individuo se active” (Romero Sánchez & Jaramillo Solorio, 2010, p. 26).

La motivación se presenta primero como una influencia originaria de la mente y por medio de este proceso emitimos la intensidad y voluntad que disponemos para transmitir impulsos al plantearnos un propósito y accionar al mismo.

El desarrollo de una organización empieza por el talento humano, es así que su motivación es un trabajo importante. Estimular adecuadamente a los colaboradores provoca un estado de tranquilidad y disponibilidad para el progreso continuo.

Para encausar la energía del talento humano primero debemos conocer cómo podemos motivar, saber manejar las combinaciones intelectuales, fisiológicas y psicológicas decide el encause que vamos a optar para ganar esta energía y utilizarla a favor de la empresa para realizar las labores acertadamente ganando satisfacción.

## **FACTORES INFLUYENTES EN LA MOTIVACIÓN**

Según Atkinson, son “las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que dará como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada” (Martinez C., 2001, p. 70). Existe una diversidad de factores influyentes y a continuación se dará a conocer una recopilación de algunos de estos factores:

El logro: facilita los recursos

Clima y relaciones: reconvierte conflictos, ejerce autoridad

El reconocimiento: valora personalmente el éxito

La autonomía: supervisa respetuosamente

El apoyo externo: proporciona recursos para solucionar casos difíciles

La participación e impacto: crea condiciones de colaboración.

El crecimiento: facilita caminos no pone trabas.

El significado: adecua las tareas a la capacitación del colaborador.

## **TECNICAS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL**

Gabín, (2004) habla que las técnicas de motivación al personal, básicamente son tres: amenazas, premios y participación.

**Las amenazas:** es una técnica que pone en marcha el temor de los empleados a ser castigados o a perder el puesto de trabajo.

Está demostrado que es una técnica autodestructiva, ya que a larga, produce resentimiento en el personal, cuya actitud va a ser la del mínimo esfuerzo e inclusive la de perjudicar a la empresa en la medida de sus posibilidades.

**Los premios:** los incentivos son siempre bien recibidos. La empresa habrá de adecuarlos a los empleados, a su esfuerzo y a los objetivos empresariales.

Los incentivos son siempre bien recibidos. La empresa habrá de adecuarlos a los empleados, a su esfuerzo y a los objetivos empresariales.

Los incentivos pueden ser de tipo económico directo, como incrementos en la masa salarial; de tipo económico indirecto, como pagas extraordinarias o pagos en especies: viajes, vacaciones, automóviles, etc.

Los incentivos deben administrarse cuidadosamente, de tal forma que una recompensa no descalifique a quienes no la consigan, ni fomente enemistades o rompa equipos de trabajo.

**La participación:** se potencia la participación de los trabajadores en la estructura organizativa de la empresa, especialmente en la fijación de objetivos (p. 55, 56).

Estas técnicas didácticas, utilizan las destrezas presentes en el personal y sirven como herramientas de estimulación, ayudan en el reforzamiento o a su vez a concretar los objetivos organizacionales en la mente del trabajador. Para la elección de la técnica adecuada es necesario identificar las características de los participantes, al objetivo que se desea llegar y la dinámica grupal que exista.

#### **2.4.1.2 DESEMPEÑO LABORAL**

Whetten & Cameron, (2011) afirmó que “El desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación, la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos, y la motivación es el producto del deseo y el compromiso” (p.280).

Alles, (2011) El termino desempeño es un concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados por un colaborador en un determinado periodo. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos (aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica y las competencias. (p. 11)

De lo anterior se puede establecer que el logro de metas se debe al nivel de ejecución al cual han llegado los trabajadores en un tiempo determinado, siempre tratando de elevar la eficacia y la eficiencia para llegar a la efectividad. Es necesario tener satisfacción en sus labores para un rendimiento óptimo de los individuos.

“En el desempeño laboral, se ha desarrollado la CBC (Capacitación Basada en Competencias) y está alcanzándose muchos resultados a partir de la definición de competencias para las distintas actividades laborales de los sectores de manufactura, comercio y servicio” (López, 2008, p. 35). La definición de competencias describe no solo el desempeño laboral, sino también un perfil de los distintos tipos de trabajadores en cada sector y rama.

La gestión del Desempeño empieza con el establecimiento de unas metas. Las metas definen los resultados que las personas deberían conseguir. Las metas son unos puntos que nos permiten evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y la mejora. Sin metas, el tiempo y la energía se perderían en actividades que contribuyen muy poco al éxito empresarial.

Toda empresa, toda unidad empresarial y todo empleado necesita metas y planes para conseguirlas. A las metas se destinan los recursos y el tiempo limitados de las personas y las organizaciones en aspectos que se consideran que son los más importantes.

Algunos empleadores se preguntan ¿por qué los empleados se marchan? ¿Por qué hay sin ningún motivo a la vista (aparentemente) hay tanta rotación de personal? pero pocos asumen de entrada porque en algunos lugares aún existen ideas obsoletas sobre los ambientes laborales, que hay muchas cosas que influyen en la felicidad de un empleado y que algunas de ellas como mejorar las áreas de trabajo y propiciar las relaciones cordiales pueden llevar a muchos a abandonar el barco, sin más.

Cerón , (2015) en la Base laboral y el desempeño laboral dice que el desempeño laboral es el resultado productivo de una jornada de trabajo. La propuesta de cambio se hace por medio de un ciclo para la acción del que se parte de la obvia realidad, hasta llegar al resultado deseado, un mejor desempeño laboral.

- I. Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- II. Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el porqué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
- III. Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- IV. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- V. Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- VI. Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
- VII. Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

Por su parte Olivares & González, (2014) manifiestan en su libro que el desempeño es “influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa” (p.12).

Para llevar un adecuado desempeño laboral debemos medir la eficacia y la eficiencia a través de una evaluación del desempeño, las organizaciones modernas deben tender a buscar la eficacia, es decir el logro de los objetivos y metas para luego y sobre esta base, tentar la eficiencia y buscar el equilibrio entre ambas.

Para ser eficaz, es preciso dar prioridad a las tareas que se deben realizar asegurándose que lo que se realiza es viable y contiene una adecuada finalidad. La eficiencia es importante pero la eficacia es decisiva, es lo fundamental para el éxito de una organización empresarial.

#### **2.4.1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Debido a que los seres humanos son complejos, cambian de actitudes y comportamientos, en situaciones distintas y por lo tanto no son iguales, la habilidad para hacer generalizaciones sencillas concretas y claras es limitada, es de gran significancia entender cuál es la situación dentro del comportamiento de una organización.

El comportamiento organizacional, comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de éste (Flanklin & Krieger, 2012, p. 9, 10).

El comportamiento organizacional desarrolla potencialmente acciones de manera ordenada y sistemática para que las personal u organizaciones se adapten transformando escenarios negativos con posibles ventajas competitivas.

Según el autor Robbins, S. (2004), define que el comportamiento organizacional “estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor” (p.8). Lo que nos indica que el comportamiento organizacional estudia la conducta de cada persona que labora dentro de la organización.

Según el autor Luthans, F. (2012), define al comportamiento organizacional como “la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones” (p.19). El comportamiento organizacional ayuda a comprender las actuaciones de los empleados en la organización y la estimulación que abarca hacia la institución.

Según el autor Griffin, M. (2013), el concepto del comportamiento organizacional le agrupar en tres categorías básicas “1) procesos individuales, 2) proceso interpersonales y 3) procesos y características organizacionales” (p.14).

Según, Ávila & Martínez, (2014), lo define al comportamiento organizacional como: “el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tiene sobre el comportamiento en las organizaciones” (p.70).

El comportamiento organizacional es la aptitud y actitud que se desarrolla en el lugar de trabajo en el cual se identifica a cada uno de los trabajadores el énfasis de dedicación para el crecimiento de la institución.

El mismo comportamiento es un importante campo de conocimiento para todas las personas que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en.

Según Chiavenato, I. (2009), manifiesta que “en realidad las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan entre ellos” (p.201).

### **Características del CO**

Según Chiavenato, I. (2011), indica las Características del Comportamiento Organizacional “es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones”

Por cuanto se considera al comportamiento organizacional que:

**Es una disciplina científica aplicada.**-Esta característica está ligada a cuestiones prácticas cuyo objeto está atado a ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.

**Se enfoca en las contingencias.-** Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

**Utiliza métodos científicos.-**La presente característica formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.

**Sirve para administrar a las personas en las organizaciones.-**El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y organizaciones a entenderse cada vez mejor.

**Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio.-**Como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional, y la administración de personas o de recursos humanos (p.83, 84).

El Comportamiento Organizacional se basa en la investigación sistemática propia del método científico. Es fundamental para los administradores que dirigen a las organizaciones o sus unidades, y también es indispensable para toda persona que pretende tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones, este suele orientarse teóricamente hacia el micro análisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

### **Procesos básicos del comportamiento y la organización**

Según Olivares & González (2013) Los procesos básicos del comportamiento y la organización está relacionado con la “percepción en la organización” este proceso es sumamente importante ya que permite practicar los conocimientos en una ejecución de actividades, teniendo presente las ventajas y desventaja por ello evita los accidentes en el área de trabajo. También está relacionada con la “Memoria en la organización” este proceso ayuda a que la memoria funcione de la mejor manera ya que se requiere de cierta capacidad para recordar acontecimientos pasados. La memoria en la organización favorece a realizar su trabajo eficiente ya que al momento de realizar su trabajo tiene presente todas las decisiones tomadas para una actividad y al mismo tiempo reduce tiempo y dinero (p.29,30).

Otro proceso que está relacionado es la “imaginación en la empresa” es una de las habilidades que puede tener una persona, por consiguiente la imaginación es el antecedente de la creatividad que permite a la organización hacer menos rutinaria y más eficiente.

El “aprendizaje en la organización” es el último proceso del comportamiento, mismos que provoca el cambio y el dinamismo en la entidad.

La “motivación en la organización” es otro de los procesos que debe tener cada uno de las personas al desarrolla dentro de su trabajo, y hay que estar siempre motivado activo dentro de la organización y por último,

La “personalidad” la personalidad en gran medida determinara la percepción, la motivación, el aprendizaje y la creatividad de cada uno de las personas.

## **2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

### **CLIMA LABORAL**

#### **2.4.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de las persona, entonces es por esta situación que la inversión en la Gestión de Talento Humano es un procedimiento crucial que genera a largo plazo beneficios múltiples. La área de Recursos Humanos potencia el trabajo de los colaboradores, también tiene la finalidad de desarrollar el crecimiento individual o grupal con el propósito de conseguir una organización efectiva.

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional (Cabarcas Ortega, 2010).

La gestión del Talento Humanos es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del texto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2001, p. 4).

Comprender el comportamiento humano es el primer paso para trabajar de manera efectiva con personas, la gestión de talento humano intenta crear ventajas competitivas basándose en el desarrollo de competencias e innovando el sistema o cambiando procedimientos para el desarrollo empresarial.



El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen.

Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura Grupos de Interés Dentro de lo que se refiere a la Gestión de Talento Humano Chiavenato (2009) indica que dentro del proceso productivo de la empresa se encuentran involucrados diversos grupos de interés, como con los proveedores, accionistas, empleados y clientes, los cuales aportan algún recurso a la dirección empresarial, es decir, que cada grupo entrega algo a cambio de obtener algo (p.7,8). Solo así se encuentra la disposiciones de invertir recursos a medida como estos aporten a los diversos asociados se podrá ver los resultados.

Las personas son en una empresa el órgano activo de su desarrollo y de ahí que se les debe prestar especial atención como lo señala (Chiavenato, 2009, p. 11,13) a fin de que:

- Desarrollar una relación con los empleados para que sean tratados como una fuente de existo y poder de esta forma obtener eficacia en la organización.
- Determinar cómo se crearan y desarrollaran las habilidades y competencias de la fuerza laboral para conseguir q las fortalezas de las personas sean más productivas en beneficio de los demás grupos de interés.
- Promover un plan calidad de vida en el trabajo (CVT) en aspectos como autonomía, toma de decisiones ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y libertad para así satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo, además que se ejecuta el plan del buen vivir propuesto por el gobierno nacional.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de los escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo (Cabarcas Ortega, 2010).

#### **2.4.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Ferrer (2002) dice “El Desarrollo Organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno” (p. 13).

Ahora bien, entre los objetivos más importantes del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.

Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.

Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.

“La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad” (Pinto Cristiani, 2012, p. 23, 24).

Según Jara, (2008) en el Cambio y Desarrollo de la Organización dicen, Vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización en su esencia y existencia puede salir airoso en el curso del tiempo (p. 10,12).

- El DO se apasiona por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos.
- El DO es un método para facilitar el cambio y desarrollado en estructuras y procesos.
- El DO debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno(los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores)
- La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional

- El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones como crisis institucionales y aprender de ellas cuando se presenten, es decir el DO permite ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas
- El DO es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles,
- El DO crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene.
- El DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

La principal estrategia consiste en la intervención en las actuales actividades de la organización para facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones acerca de nuevos caminos alternativos de acción por ver y elegir. Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad del bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Reinoso, 2000, p. 661, 662, 664).

El desarrollo organizacionales un arte de perfeccionar a las organizaciones integrando necesidades de las empresas y necesidades de las personas.

- Es una nueva filosofía de la administración.
- Es una nueva manera de administrar día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador.
- Es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

El Desarrollo Organizacionales una respuesta a los cambios y es, a la vez, un proceso que estimula el cambio organizacional planificado, de largo alcance, a largo plazo y con la asistencia de consultores, facilitadores o agentes de cambio. Promueve modificaciones en

los niveles culturales y estructurales de la organización, estudia su cultura: valores, comportamientos, actitudes, ideales, creencias compartidas y promueve la creación de una cultura que permita el logro de la eficiencia, eficacia, bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de la organización, además de la búsqueda de una estructura de administración participativa.

Reconoce la interacción existente entre la organización y el ambiente, la constante y rápida mutación de éste y, por tanto, la necesidad de continua adaptación. Se basa en las ciencias del comportamiento, busca la institucionalización de tecnologías sociales, incluyendo la investigación-acción.

#### Objetivos Del Desarrollo Organizacional

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse.
- Hacer optima la efectividad tanto de sistema estable, como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar hacia la colaboración y la competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las decisiones más en base a las fuentes de información que a las jerarquías organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado simplemente por la autoridad moral, la basada en el conocimiento y la habilidad.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- Aumentar el nivel de participación y de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Encontrar soluciones cinéticas a los problemas que se presenten. Por los cuales se logran mejores resultados gracias a la colaboración y el manejo de conflictos.

### **2.4.2.3 CLIMA LABORAL (Variable Dependiente)**

Forehand y Von Haller, (1964) en la revista *Psychological Bulletin* perfeccionan una definición en la que los miembros de la organización son los principales espectadores del ambiente organizacional, aseguran que es el “conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organización, son relativamente perdurables a los largo del tiempo, e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 362). Intentan con esta definición analizar cada característica que se puede encontrar presente dentro de la organización, así evaluar e incorporar una mejora empírica para que en la posterioridad se transforme en una mejora teórica.

El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros; influyen en su comportamiento, y se pueden describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de organización. (Tagiuri, Litwin, & Barnes, 1968, p. 13).

Estos autores avistan un concepto más humano con respecto al clima laboral, lo fijan como una interpretación en donde los miembros conjugan las características necesarias para que la dinámica interna sea vistas como un atributo intangible y propio.

El Clima puede construirse como “una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional”. (Zamora, 2005). Mientras que Goncalves (1997) define el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, rotación, etcétera” (Peña Cárdenas, Díaz Díaz, & Carrillo Puente, 2015, p. 39).

### **TIPOS DE CLIMA**

El autor sudafricano británico, Furnham, (2006) en su obra menciona que para garantizar la definición del concepto ha llevado algunos autores a resolver el problema especificando o definiendo diferentes tipos de clima. Rouseau (1988) ha hecho una diferenciación conceptual entre cuatro tipos:

- Clima psicológico: es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas.
- Clima agregado: implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico.

- Climas colectivos: surgen del consenso entre individuos respecto a la percepción de los contextos del comportamiento.
- Clima organizacional: la aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima organizacional, en contraposición a las percepciones individuales, es que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior) (p. 607, 608).

## **CARACTERISTICA DEL CLIMA LABORAL**

Para poder alcanzar un clima laboral que nos permita llegar a tener disciplina, motivación y por consecuencia alcanzar los resultados planteados, es necesario evaluar nuestro entorno, expongo a continuación 9 características que deben ser “según expertos”, llevadas a la práctica para alcanzar una estabilidad en el clima laboral. Estas características son citadas por Litwin y Stringer:

**1. Estructura:** Se refiere a la forma en que las personas de la organización perciben los procesos de la misma, (cantidad de reglas, procedimientos, trámites, etc...) además de las limitaciones y frustraciones para alcanzar sus metas. Algunos de estos factores son muy notorios, por ejemplo, la burocracia o los procesos cerrados, que comparados contra ambientes de “libertad” impactan directamente en el hacer del día a día.

**2. Facultamiento (empowerment):** Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3. Recompensa:** Se refiere a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**4. Desafío:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones:** Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación:** Se refiere al sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares:** Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos:** Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad:** Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Navarro, 2009-2010)

## **CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL CLIMA**

Para que el clima laboral exista es necesario la presencia de una organización de personas que desarrollen sus emociones dentro de la misma, al intentar comprender de que se trata el clima es indispensable conocer que dimensiones se toman en cuenta para su desarrollo; dentro de una empresa el clima gira entorno a los valores organizativo, las costumbre, las creencias, y las practicas institucionales, están permiten entender la interacción de la satisfacción en un colaborador. El clima laboral se ve influenciado por factores internos y externos; ambos determinan de manera sistemática el comportamiento de los individuos al realizar sus labores

Los efectos del clima pueden resumirse en dos grandes categorías: Los efectos directos y los efectos de interacción.

Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo (Brunet, 1987, p. 54).

Los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima.

## **EVALUACIÓN DEL CLIMA**

Existen varias formas de evaluar el clima laboral dentro de una organización, para esta sustentación teórica se consideró al autor Furnham A. (2006), en su libro *Psicología Organizacional, Comportamiento en las Organizaciones* presenta tres formas de evaluación que son:

La primera es categórica y trata de clasificar las organizaciones en tipos teóricos preexistentes.

La segunda es dimensional e intenta clasificar con base a una serie preestablecida de dimensiones, de las que se cree que captan o describen cabalmente el clima organizacional.

Un tercer método, menos utilizado, consiste en recopilar información documental u otras pruebas objetivas para generar un índice agregado de determinado clima organizacional.

En los inicios de la evaluación del clima laboral identificaron cuatro dimensiones comunes:

La autonomía individual

El grado de estructura del puesto

La orientación a las recompensas

La consideración

La cordialidad

El apoyo

Entre los instrumentos más utilizados y nombrados tenemos el de Litwin y Stringer (1968) crearon un cuestionario de medidas dimensional para el clima laboral, el cuestionario está constituido de 50 preguntas ideado para medir nueve características que reflejan el énfasis organizacional que se pone en la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, la cordialidad, el apoyo, los estándares, el conflicto, y la identidad. (Stringer & Litwin, 1968)

### **2.5 Hipótesis**

La Motivación incidirá el clima laboral de los colaboradores en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.



## **2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **2.6.1 Variable independiente**

- La Motivación.

### **2.6.2 Variable dependiente**

- El Clima Laboral

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología de Investigación**

#### **3.1 Enfoque**

La investigación propuesta se desarrolló en un enfoque:

- Cuantitativo; considerando que se establecerán indicadores que permitirán obtener una investigación clara en relación a la motivación en el clima laboral.
- Cualitativo; mediante la búsqueda de métodos estadísticos contribuyendo a una investigación eficiente para conocer las razones reales del problema.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

El trabajo se lo realizará utilizando una investigación de campo desarrollada en el lugar donde se especifica el problema y así evidenciar directamente el acontecimiento o fenómeno, convirtiéndose en una fuente de información manejable por la investigadora para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente proyecto.

##### **3.2.1 Documental Bibliográfica:**

Se recabará información científica de fuentes bibliográficas como: folletos, revistas, libros e Internet como base para la elaboración del contexto para sustentar el trabajo investigativo.

##### **3.2.2 Experimental:**

Se trabajará con dos variables para definir la producción de dicha situación.

#### **3.3 Nivel o tipo de investigación.**

##### **3.2.1 Exploratoria:**

Porque su metodología es flexible y permite explorar la amplitud de estudio.

### 3.3.2 Descriptiva:

Porque permite describir, detallar y explicar la dimensión del problema, determinar las características que se está observando.

### 3.3.3 Correlacional:

Permite medir el grado de relación y afectación que existe entre la variable Motivación y la variable Clima Laboral de los colaboradores del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”, determinando el nivel de variaciones en uno o varios factores, para después comprobar la hipótesis y así dar solución a la problemática planteada.

### 3.4 Población y muestra.

La población a la cual está dirigido el presente trabajo son todos de los colaboradores en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Tabla N° 3.1. Población

CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS DEL CANTÓN AMBATO	
UNIDAD DE ANÁLISIS	POBLACIÓN
Administrativos	10
Profesionales	35
Auxiliares	20
Servicios Varios	5
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

### Muestra

Siendo la muestra total de la población (70) de colaboradores del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

### 3.5 Operacionalización de variables

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

#### 3.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: La Motivación

Cuadro N° 1.1: Operacionalización de Variable Independiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>La motivación se conceptúa como la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma. Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. (Sodexo, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad</li> <li>• Estímulo positivo</li> <li>• Éxito empresarial</li> <li>• Objetivos alineados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Actividades</li> <li>• Logro de objetivos</li> <li>• Satisfacer necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Usted cree que la motivación existente hacia los colaboradores de “Dentium” estimula positivamente en las actividades cotidianas?</li> <li>• ¿Considera que para un mejor rendimiento y clima laboral el colaborador debe estar motivado?</li> <li>• ¿Existe reconocimiento laboral del trabajo bien realizado dentro de “Dentium”?</li> <li>• ¿Cree usted que sea necesario utilizar un taller motivacional para el desarrollar y mejora del clima laboral?</li> </ul>	<p><b>TÉCNICA:</b> ENCUESTA</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> CUESTIONARIO</p> <p><b>DIRIGIDO A:</b> COLABORADORES</p>

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

Fuente: Sodexo, 2013

### 3.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: El Clima Laboral

Cuadro N° 2.2. Categorización de Variable Dependiente

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>El clima laboral se conceptúa como el medio ambiente humano ligado con el medio físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.</p> <p>(Rubio Navarro, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio Ambiente Humano.</li> <li>• Satisfacción.</li> <li>• Comportamiento de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente Físico, Estructurales, cotidiano</li> <li>• Productividad</li> <li>• Interacción en la Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El Clima Laboral que existe en “Dentium” es el apropiado para los colaboradores?</li> <li>• ¿Se practica un adecuado sistema de comunicación dentro de “Dentium”?</li> <li>• ¿Usted considera que el ambiente laboral debe ser modificado para mejorar la productividad del personal de “Dentium”?</li> <li>• ¿Cree que “Dentium” busca de alguna manera mejorar el ambiente laboral en el cual se desenvuelve?</li> <li>• ¿Considera que el clima laboral influye en la satisfacción de los colaboradores de “Dentium”?</li> </ul>	<p><b>TÉCNICA:</b> ENCUESTA</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b> CUESTIONARIO</p> <p><b>DIRIGIDO A:</b> COLABORADORES</p>

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

Fuente: Rubio Navarro, 2014

### 3.6 Recolección de información

#### 3.6.1 Técnicas e Instrumentos

**Encuesta:** esta técnica permitirá la recolección de la información mediante un cuestionario, que responderán por escrito a las preguntas planteadas.

#### 3.6.2 Plan para la recolección de información

**Cuadro N° 3.3:** Plan de recolección de información

Preguntas Básicas	Explicación
¿Para qué?	Determinación de la Motivación y el Clima Laboral de los colaboradores
¿A qué personas o sujetos?	Colaboradores en las Clínicas Odontológicas del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
¿Sobre qué aspectos?	Sobre la Motivación y el Clima Laboral
¿Quién?	Investigador Patricia Batidas
¿Cuándo?	Periodo Octubre 2016 – Abril 2017
¿Lugar de recolección de la información	Clínicas Odontológicas del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
¿Cuántas veces?	Una vez, a cada una de las encuestas
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	En una situación favorable para ello, con profesionalismo investigativo y absoluta reserva y confidencialidad.

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

### 3.7 Procesamiento y análisis

Una vez realizado la recolección de datos se procede a procesar la información siguiendo los siguientes pasos:

- Diseño y elaboración de encuestas sobre la base de la matriz de la operacionalización de las Variables
- Recolección de datos a través de una encuesta dirigida a ciento cincuenta clientes que asisten a la Cooperativa Policía
- Nacional.
- Analizar y procesar información de las encuestas aplicadas
- Clasificación de información mediante la revisión de los datos recopilados

- Tabulación de datos
- Categorizar y ordenar datos obtenidos de las respuestas de la encuesta aplicada
- Elaboración de tablas de datos y gráficos estadísticos empleando el programa EXCEL
- Redactar juicios de valor de cada una de las preguntas
- Elaborar un informe de la encuesta aplicada

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los resultados (encuesta, entrevista, otros)**

Levantada la información a través de la aplicación de los instrumentos pertinentes, esto es, encuestas a las diferentes unidades de observación, se dio paso al análisis de la motivación y el clima laboral, mismo que fue representado mediante tablas estadísticas, que permitieron obtener la interpretación descifrada y científica de los resultados obtenidos.

Se realizó una descripción e interpretación de cada categoría y luego del total de ellas, lo que permitió realizar un cierre conclusivo que comprende las principales observaciones que contiene la investigación.

Examinados los datos obtenidos a través de las encuestas planteadas se hace necesario especificar y expresar los resultados de la siguiente manera:



**PREGUNTA N° 1.** •¿Usted cree que la motivación existente hacia los colaboradores de “Dentium” estimula positivamente en las actividades cotidianas?

**Tabla N° 2.1:** Motivación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	9%
Frecuentemente	7	10%
Algunas veces	12	17%
Nunca	45	64%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 15.1:** Motivación

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

### **Análisis:**

En la categoría Motivación, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de “Dentium” a cuarenta y cinco colaboradores que corresponden al 64% manifiestan que la motivación dentro del centro no es positiva, mientras que al resto dan una respuesta positiva esto corresponde en siempre al 9%, frecuentemente al 10% y algunas veces al 17%.

### **Interpretación:**

La motivación es un factor importante dentro de toda organización, ayuda en gran medida a una excelente realización de las actividades de los trabajadores, en la encuesta se puede apreciar que no existe un margen diferenciado y marcado entre los dos ítems, sin embargo aunque no en su totalidad existe una acotación negativa por parte del personal de “Dentium”, por lo cual es necesario realizar la implementación de una motivación más concienciada, que provoque impresionismo en los colaboradores y mejore su apreciación hacia la empresa.

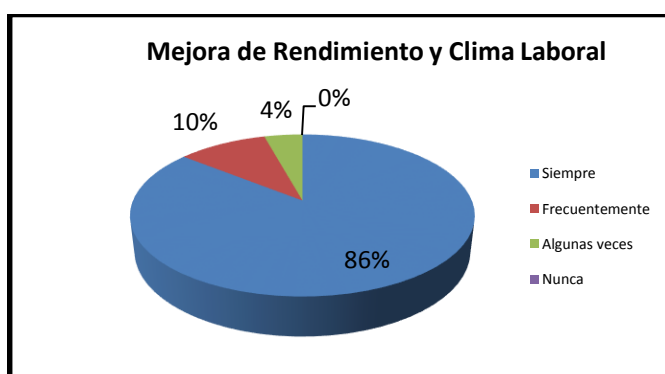
**PREGUNTA N° 2.** ¿Considera que para un mejor rendimiento y clima laboral el colaborador debe estar motivado?

**Tabla N° 3.2:** Mejora de rendimiento y clima laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	60	86%
Frecuentemente	7	7%
Algunas veces	3	4%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 16.2:** Mejora de rendimiento y clima laboral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

### **Análisis:**

Del 100% de encuestado se puede apreciar que un 86% respondieron que siempre necesitan de la motivación para que su rendimiento y clima laboral mejore en “Dentium” mientras que el resto no dieron respuesta negativa, identificando un 10% en frecuentemente y una 4% en algunas veces.

### **Interpretación:**

El rendimiento laboral del colaborador y el clima laboral de la empresa siempre van a estar vinculados con la motivación, la motivación hace que estos dos pilares fundamentales estén en progreso, como se puede apreciar dentro de “Dentium” sus colaboradores si consideran que es necesario que exista motivación para que los realicen sus labores en un ambiente agradable.

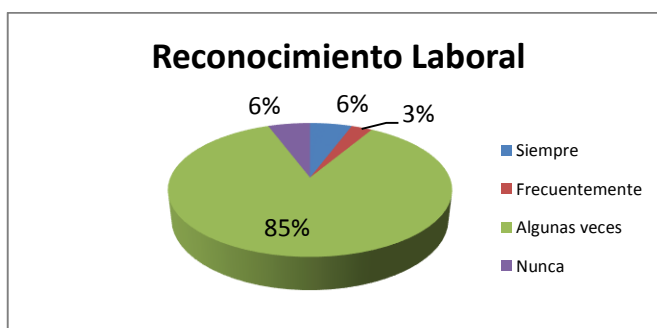
**PREGUNTA N° 3.** ¿Existe reconocimiento laboral del trabajo bien realizado dentro de “Dentium”?

**Tabla N° 4.3.** Reconocimiento Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	6%
Frecuentemente	2	3%
Algunas veces	60	85%
Nunca	4	6%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 17.3:** Reconocimiento Laboral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

### **Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de “Dentium” a 60 colaboradores que corresponden al 85% manifiestan que existe una solo algunas veces reconocimiento por sus labores realizadas dentro de su área de trabajo, mientras que a 2 y 4 que corresponde al 3 y 6% respectivamente consideran que tienen un reconocimiento, 4 colaboradores con 6% afirman que nunca son reconocidos laboralmente.

### **Interpretación:**

Parte de una motivación positiva dentro de una empresa tiene que ver con el reconocimiento de las labores cotidianas de los colaboradores, aunque la apreciación de la encuesta no es positiva se puede observar que existe una línea muy delgada que divide las respuestas de los colaboradores, con esto se puede decir que Dentium tiene la necesidad de una planificación más adecuada para que el personal se sienta más apreciado y con valor.

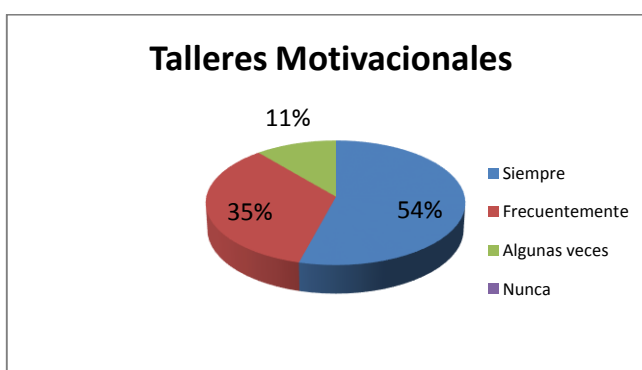
**PREGUNTA N° 4.** ¿Cree usted que sea necesario utilizar un taller motivacional para el desarrollar y mejora del clima laboral?

**Tabla N° 5.4.** Talleres Motivacionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	39	54%
Frecuentemente	25	35%
Algunas veces	8	11%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 18.4:** Talleres Motivacionales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

#### **Análisis:**

Del 100% de encuestado se puede apreciar que un 54% respondieron que siempre y un 35% frecuentemente son necesarios los talleres motivacionales para que el desarrollo y clima laboral mejore en “Dentium” y solo el 8% responde algunas veces.

#### **Interpretación:**

Las actividades que implique una estrategia en mejorar las capacidades de los individuos son muy positivas para el continuo desarrollo organizacional, es por este motivo que ante la necesidad de un clima laboral favorable es imprescindible la implementación de talleres motivacionales para los colaboradores de “Dentium”.

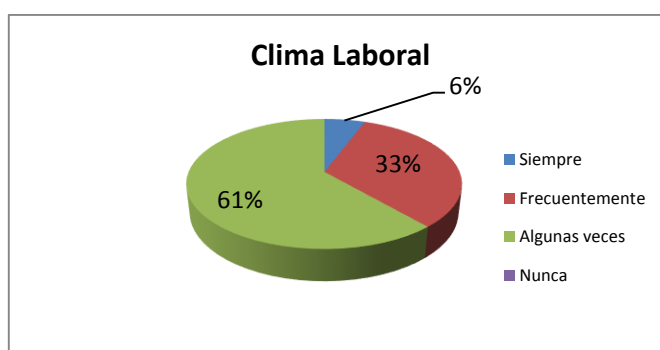
**PREGUNTA N° 5.** ¿El Clima Laboral que existe en “Dentium” es el apropiado para los colaboradores?

**Tabla N° 6.5.** Clima Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	6%
Frecuentemente	23	33%
Algunas veces	43	61%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 19.5:** Clima Laboral

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

### **Análisis:**

Se pudo analizar según la gráfica mostrada anteriormente que del 100% de encuestados un 61% de los colaboradores de “Dentium” notan que el clima laboral es inconsistente, mientras que el 33% con frecuentemente y el 6% con siempre considera que es el adecuado.

### **Interpretación:**

Una empresa que busque el desarrollo progresivo, se fija los objetivos claros para obtener un clima laboral exitoso y para cultivarlo siempre, dentro de la información que se ha observado en la empresa “Dentium” existe un desfase no tan intenso, pero que puede ser mejorado o que empeore si no se le toma la debida atención.

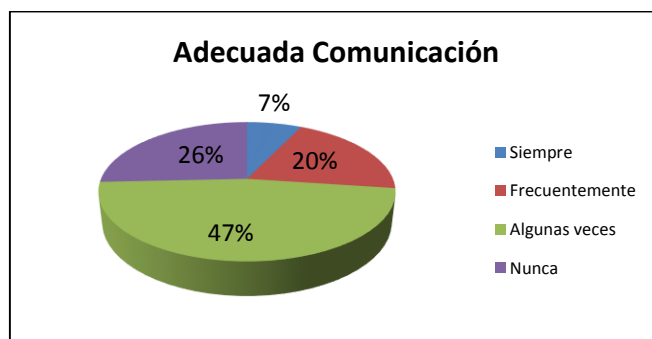
**PREGUNTA N° 6.** ¿Se practica un adecuado sistema de comunicación dentro de “Dentium”?

**Tabla N° 7.6.** Adecuada Comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	7%
Frecuentemente	14	20%
Algunas veces	33	47%
Nunca	18	26%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 20.6:** Adecuada Comunicación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

### **Análisis:**

Se pudo analizar según la gráfica mostrada que del 100% de encuestados un 47% de los colaboradores de “Dentium” perciben que la comunicación algunas veces es buena, mientras que el 26% considera no es buena, y con un 20% y 7% la consideran de manera positiva.

### **Interpretación:**

La comunicación dentro de la organización intenta de una manera eficiente alcanzar los objetivos esperados y proyectar una imagen impecable ante la sociedad, pero “Dentium” tiene un inconveniente problema de comunicación que necesita una urgente intervención.

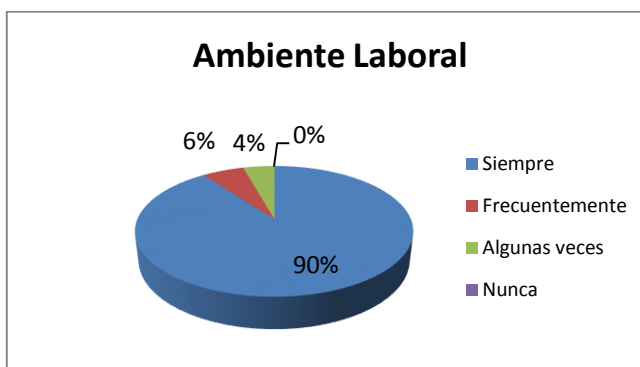
**PREGUNTA N° 7.** ¿Usted considera que el ambiente laboral debe ser modificado para mejorar la productividad del personal de “Dentium”?

**Tabla N° 8.7.** Ambiente laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	62	90%
Frecuentemente	4	6%
Algunas veces	3	4%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 21.7:** Ambiente Laboral

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

### **Análisis:**

Se pudo analizar según la gráfica mostrada anteriormente que del 100% de encuestados un 90% de los colaboradores de “Dentium” acotan que el ambiente laboral debe ser modificado para una mejora en la producción, mientras que el 6 y 4% considera que es necesario pero no prominente.

### **Interpretación:**

La psicología organizacional es un pilar dentro de toda organización, debe ser manejado con delicadeza, es de ahí que sale el ambiente laboral saludable, pero como podemos observar en el caso de “Dentium”, existe aunque no con una gran aportación negativa, un ambiente impropio para el desarrollo de personas, la inconsistencia del mismo puede provocar desgaste emocional del personal y gastos indebidos por un pobre rendimiento productivo.

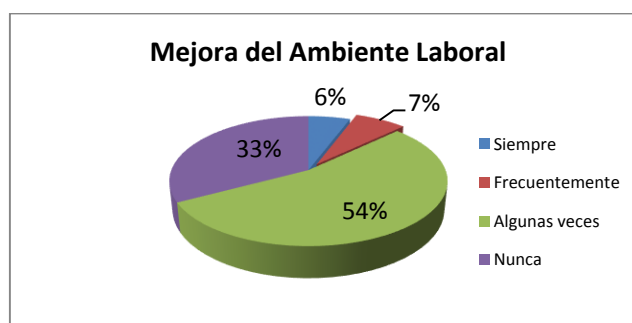
**PREGUNTA N° 8.** ¿Cree que “Dentium” busca de alguna manera mejorar el ambiente laboral en el cual se desenvuelve?

**Tabla N° 9.8.** Mejora del Ambiente Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	6%
Frecuentemente	5	7%
Algunas veces	38	54%
Nunca	23	33%
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 22.8:** Mejora del Ambiente laboral

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

### **Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de “Dentium” a cincuenta y seis colaboradores que corresponden al 54% manifiestan que algunas veces busca la mejora del ambiente laboral, un 33% consideran que nunca lo busca, y por último el 6 y 7% siempre y frecuentemente piensa que mejora de alguna manera.

### **Interpretación:**

El ambiente humano de una empresa incide directamente en el sentir del personal, un ambiente apropiado procura una mente saludable, “Dentium” por su parte por medio de sus colaboradores refleja que intenta mejorarlo de alguna manera, en lo posterior esta preocupación de la empresa generará un clima saludable.



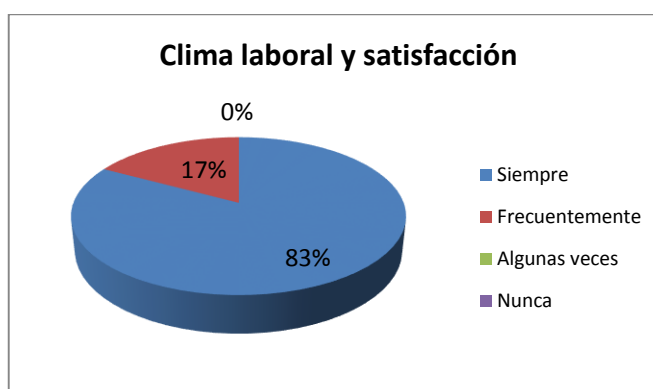
**PREGUNTA N° 9.** ¿Considera que el clima laboral influye en la satisfacción de los colaboradores de “Dentium”?

**Tabla N° 10.9.** Clima laboral y satisfacción

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	58	83%
Frecuentemente	12	17%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017



**Gráfico N° 23.9:** Clima laboral y satisfacción

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

**Análisis:**

Del 100% de encuestado se puede apreciar que un 83% respondieron que influye el clima laboral en la satisfacción en “Dentium” y el 17% responde frecuentemente.

**Interpretación:**

Para la comodidad del personal, el clima laboral en el que se desarrolla es importante para la satisfacción. El Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” según los datos observados notablemente debe mejorar el clima laboral para que el personal se sienta realizado al cumplir sus labores.

## 4.2 Verificación de hipótesis

### 4.2.1 Planteamiento de la hipótesis

**Hipótesis nula  $H_0$** = La Motivación no incide en el clima laboral en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”

**Hipótesis alternativa  $H_1$** = La Motivación si incide en el clima laboral en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”

### 4.2.2 Selección de nivel de significancia

El nivel de significancia escogida para la investigación fue del 0,05 que representa al 95%

- **Elección de la prueba estadística:**

Para la verificación de la hipótesis se ha escogido la prueba chi cuadrado, y su fórmula es la siguiente:

$$X = \frac{(O-E)}{E}$$

- **Simbología:**

O= Datos observados

E= Datos esperados

### 4.2.3 Descripción de la población

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo un porcentaje de la población total de los colaboradores del Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**Tabla N° 11.10:** Muestra de participantes para el análisis estadístico

<b>POBLACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
70	100%

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

### 4.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad considerando que el cuadro consta de 2 filas y 4 columnas.

#### 4.2.5 Grados de libertad

$$gl = (2-1)(4-1)$$

$$gl = 1 \times 3$$

$$gl = 3$$

$$X^2T = 7,82$$

Con un nivel de significancia de 0,05 y a 3 grado de libertad (gl) el valor de chi cuadrado a tabular es 7,82 ( $X^2t = 7,82$ ) Se acepta la hipótesis nula si el valor de chi cuadrado a calcularse es igual o menor a 7,82 ( $X^2C \leq X^2T$ ), caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

#### 4.2.6 Recolección de datos y cálculo estadístico

Se utilizará la siguiente formula:

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o \cdot f_e)^2}{f_e} \right]$$

Tabla N° 12.11. Distribución teórica de Chi Cuadrado

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

Fuente: (Labrad, 2013)

**Tabla N° 13.12.** Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	S	F	AV	N	TOTAL
1. ¿Usted cree que la motivación existente hacia los colaboradores de “Dentium” estimula positivamente en las actividades cotidianas?	6	7	12	45	<b>70</b>
2. ¿Se practica un adecuado sistema de comunicación dentro de “Dentium”?	5	14	33	18	<b>70</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>45</b>	<b>63</b>	<b>140</b>

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

**Tabla N° 14.13.** Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	S	F	AV	N	TOTAL
1. 1. ¿Usted cree que la motivación existente hacia los colaboradores de “Dentium” estimula positivamente en las actividades cotidianas?	5,5	10,5	22,5	31,5	<b>70</b>
2. ¿Se practica un adecuado sistema de comunicación dentro de “Dentium”?	5,5	10,5	22,5	31,5	<b>70</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>45</b>	<b>63</b>	<b>140</b>

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

#### 4.2.7 Modelo Lógico

Rechace la hipótesis nula si  $X^2 > X^2_t = 7,82$

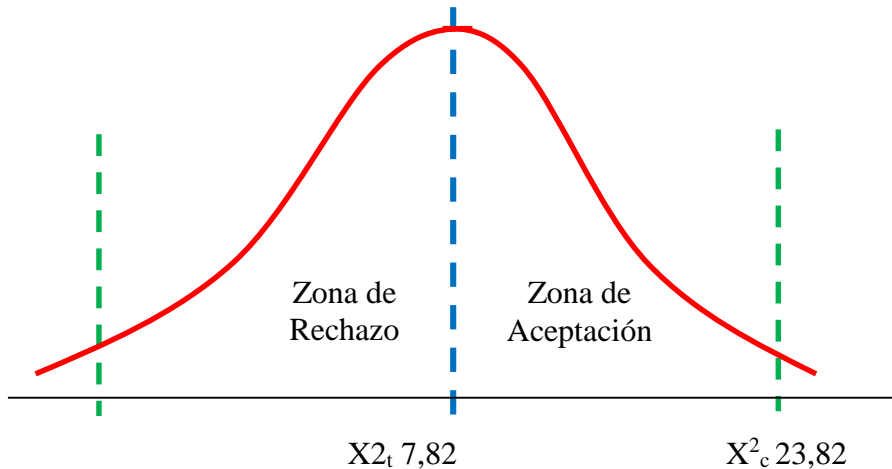
**Tabla N° 15.14.** Cálculo de Chi<sup>2</sup>

PREGUNTA	O	E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
<b>P1/Siempre</b>	6	5,5	0,5	0,05
<b>P1/Frecuentemente</b>	7	10,5	-3,5	1,17
<b>P1/Algunas Veces</b>	12	22,5	-10,5	4,9
<b>P1/Nunca</b>	45	31,5	13,5	5,79
<b>P2/Siempre</b>	5	5,5	0,5	0,05
<b>P2/Frecuentemente</b>	14	10,5	3,5	1,17
<b>P2/Algunas Veces</b>	33	22,5	10,5	4,9
<b>P2/Nunca</b>	18	31,5	-13,5	5,79
<b>TOTAL</b>				<b>23,82</b>

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

#### 4.2.8 Representación Gráfica

Gráfico N° 24.1025. Comprobación de la hipótesis



En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado (Chi real): 7,82

Valor de la tabla (Chi teórico): 23,82

#### 4.2.9 Regla de Decisión Final

A nivel de significancia de 0,05 y a 3 grado de libertad (gl) el valor de chi cuadrado a tabular es 7,82 ( $X^2_t = 7,82$ ). Se acepta la hipótesis nula si el valor de chi cuadrado a calcular es igual o menor a 7,82 ( $X^2_c \leq X^2_t$ ), caso contrario se rechaza y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

$X^2_t = 7,82 < X^2_c = 23,82$  y de acuerdo con lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir:

$H_1 =$  La Motivación si incide en el clima laboral en el Centro de Clínicas Odontológicas "Dentium".

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

- Una vez realizado el proyecto de investigación en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” se puede concluir que la Motivación incide de manera notable en el clima laboral del personal, la desmotivación crea un ambiente incómodo y afecta en el rendimiento de los colaboradores, esto provoca que el personal permanentemente se sienta indispuesto e irritado malogrando la productividad e imagen corporativa.
- Existe evidentemente un manejo insuficiente del área de recursos humanos, esto se debe a que en la empresa no existe un departamento especializado en desarrollar la gestión del talento humano, aunque el porcentaje negativo no es exagerado se puede notar una evidencia de la necesidad de un tratamiento inmediato para evitar consecuencias mayores.
- La motivación en el personal de “Dentium” se encuentra en gran medida desgastada, esto ocurre por la ausencia de una planificación estratégica en la gestión de personas, o a su vez por factores ajenos a la organización, con estos factores la falta de compromiso es en medida una de las preocupaciones que existe en el rendimiento de la empresa.
- Es definitivo que el clima laboral se encuentra afectado en “Dentium”, el manejo inadecuado del mismo provoca insatisfacción, esto se debe porque el clima es considerado un factor determinante que incide destacadamente en el comportamiento de los colaboradores, si el personal se manejase en un ambiente favorable existirá más motivación y beneficiará al rendimiento laboral en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” logrando así la fidelización del cliente interno y externo.

- Para brindar una mayor confiabilidad en el proyecto se ha realizado un artículo académico, el cual acota una investigación más científica direccionada en encontrar la respuesta y soluciones a posibles para mejorar el clima y la motivación laboral dentro de “Dentium”.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda la mantención adecuada de la motivación hacia el personal de “Dentium” para mejorar el clima laboral y el rendimiento, implantar talleres motivacionales en los cuales los colaboradores sean participantes activos del desarrollo de las actividades.
- Se recomienda la creación de un departamento especializado en el área de Recursos humanos, la presencia del personal adecuado generará confianza y permitirá que el personal se sienta protegido por la empresa, el bienestar común genera rédito económico y prestigio corporativo. Es de gran importancia que las empresas, por intermedio del departamento respectivo, establezcan los mecanismos necesarios, con el propósito de impulsar estrategias de motivación.
- El clima laboral presente en la empresa necesita de medidas apropiadas para la creación de un buen ambiente de trabajo en donde el ente laboral pueda desenvolverse de manera factible, realizar encuestas a los trabajadores para que ellos den aportaciones significativas sobre las dificultades que la empresa posee con ellos y en lo que están mal dirigidas, evitando así poner en riesgo el desarrollo de la empresa.
- Mediante la recolección de artículos científicos que aporten al respaldo de la presente investigación elaborar un paper académico, se deberá resaltar la importancia del estudio del tema de investigación y de las futuras aportaciones para otros proyectos.

## MATERIALES DE REFERENCIA

### 6. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (2003). *Las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Alles, M. A. (2011). *Martha Alles Internacional, Competencias*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de La Mirada de Martha Alles, Terminos y Herramientas a tener en cuenta en el Desempeño.: <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=70&T%E9rminos+y+herramientas+a+tener+en+cuenta+en+desempe%Fl o>
- Ávila, E., & Martínez, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage Learning S.A.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones, Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. D.F. México: Trillas.
- Cabarcas Ortega, N. (12 de Enero de 2010). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Gestión del Talento Humano: [https://www.google.com.ec/search?ei=ROglWtPEHceZjwTbqLyQCg&q=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&oq=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&gs\\_l=psy-ab.3..33i21k1.1995644.2005968.0.2006964.42.41.0.0.0.0.328.6285.0j11j8j7.26.0....0...1.1.64.psy-ab..17.20.4799...](https://www.google.com.ec/search?ei=ROglWtPEHceZjwTbqLyQCg&q=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&oq=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&gs_l=psy-ab.3..33i21k1.1995644.2005968.0.2006964.42.41.0.0.0.0.328.6285.0j11j8j7.26.0....0...1.1.64.psy-ab..17.20.4799...)
- Cerón Ruíz, J. A. (2015). *La importancia de la Motivación en las empresas*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Repositorio Unimilitar Nueva Granada FAEDIS: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7316/1/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf>
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional. *INNOVAR JOURNAL*, 24.
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión del Talento Humano*. México: Continental.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano* (Novena edición ed.). México: Mc Graw Hill.



- Darley, J. M., Glucksberg, S., & Kinchla, R. A. (1991). *Psychology*. EE.UU.: Prentice Hall College.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1995). *El comportamiento Humano en el Trabajo* (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- De la Encarnación Gabín, M. A. (2004). *Administración y Finanzas, Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente*. Madrid- España: Thomson, Paraninfo.
- Ecuador Legal Online. (10 de Mayo de 2016). *EcuadorLegalOnline*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de EcuadorLegalOnline:  
<http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo-actualizado/>
- Ediciones Legales. (08 de Agosto de 2016). *Leal Web*. (N. Praxis, Editor) Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de Ediciones Legales:  
<http://www.fielweb.com:4080/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Ferrer Pérez, L. (2002). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Flanklin, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México: Pearson Educación.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (Diciembre de 1964). La variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. (P. D. Albarracín, Ed.) *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Frankl, V. (1995). *El Hombre en busca de Sentido*. Barcelona: Hender.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional*. (G. Pelcastre Ortega, Trad.) México, México: Oxford University Press, Alfaomega.
- Gabín, A. d. (2004). *Administración y Empresas, Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente*. Madrid- España: Paraninfo.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2002). *Las Organizaciones* (Décima ed.). Chile: Mc Graw Hill.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional* (Quinta ed.). México: Prentice Hall Hispano Americana.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Jr. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). Santa Fé, México, México, México: Cengage Learning.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- Huse, E. F., & Bowditch, J. L. (1978). *El Comportamiento Humano en la Organización* (Tomo 23 ed.). Bilbao: Deusto S.A.
- Jara, C. (2010). *CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)*. España: Publicaciones Ariel.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México.
- Kinicki, Á. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- Labrad. (1 de Enero de 2013). *Tabla de distribución de Chi cuadrado*. Obtenido de <http://labrad.fisica.edu.uy>: [http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla\\_chi\\_cuadrado.pdf](http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf)
- López Arce, A. M. (2008). *El Currículo en la Educación Superior: un Enfoque Postmoderno basado en las Competencias*. México: Publicaciones Cruz.
- Luthans, F. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Martínez C., C. L. (2001). *Organización y Gestión de empresas*. Bogotá: Nomos.
- Moorhead, G. (2013). *Comportamiento Organizacional, Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Navarro, A. (29 de Noviembre de 2009-2010). *Asesoría Organizacional Wordpress*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de Características del clima laboral: <https://asesoriaorganizacional.wordpress.com/2009/11/26/caracteristicas-del-clima-laboral/>, <http://adrianavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>
- Olivares, S., & González, M. (2014). *Psicología del trabajo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Una Pequeña Empresa Familiar. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 37-49.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional* (Primero ed.). Tlalneantla-México: Red Tercer Milenio S.C.
- Polanyi, K. (1980). *Nuestra Obsoleta Mentalidad de Mercado*. Turín: Giulio Einaudi.

- Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva*. España: S.L. (Grupo Patria Cultural) ALAY ediciones.
- Reinoso Cifuentes, V. (2000). *EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS* (Sexta ed.). Quito.
- República del Ecuador, Consejo Nacional de Planificación, Senplades. (17 de Febrero de 2013). *Buen Vivir*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de Plan Nacional: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional* (Quicuodécima ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamineto Organizacional* (Décima edición ed.). México: Pearson Education de México S.A.
- Romero Moncayo, M. E. (2008). *Psicología Institucional* (Primera ed.). Ecuador: Codeu.
- Romero Pernalete , D. (1 de Noviembre de 2015). *La Motivación en el Trabajo*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Gestiónpolis: [www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/](http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/)
- Romero Sánchez, H., & Jaramillo Solorio, R. M. (2010). *Clima Organizacional su Relación con el Factor Humano*. México: Ceprocadep.
- Rubio Navarro, E. (22 de Enero de 2014). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. *Seminario de Economía Familiar, Consumo y Empleo*, pág. 12.
- Santana Aldás, L. A. (Marzo de 2012). *Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2012, de Repositorio digital Universidad Tecnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1652>
- Schermernhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento Oragnizacional* (Primera ed.). México: Limusa S.A.
- Silva Saltos, R., Sánchez, M., Egas, G., Hurtado, J., Aguirre, R., Maldonado, M., & Vásconez M., H. (2011). *Gestion del Talento Humano* (Primera ed., Vol. I). Quito , Pichincha, Ecuador: Mariscal.
- Sodexo. (2013). *Sodexo Vida Profesional*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de Sodexo Servicio de Calidad de Vida: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>

- Stringer, R. A., & Litwin, G. H. (1968). *La motivación y el clima organizacional*. Boston: Harvard University Press.
- Tagiuri, R., Litwin, G. H., & Barnes, L. B. (1968). *Organizational climate; explorations of a concept* (Vol. 18). Boston: Harvard University Press.
- Uría Calderón, D. E. (Junio de 2011). *Universidad Técnica de Amabto*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Repositorio Digital Universidad Tecnica de Amabto: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1376>
- Vroom, V., & Deci, E. (1979). *Motivación y Alta Dirección*. México: Trillas S.A.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.

# ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

**ENCUESTA PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL CENTRO DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS “DENTIUM” DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

**OBJETIVO:** Analizar la relación de incidencia de la motivación y el clima laboral de los colaboradores en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque una x en la opción que más se acerca de acuerdo a la realidad institucional.

1. **¿Usted cree que la motivación existente hacia los colaboradores de “Dentium” estimula positivamente en las actividades cotidianas?**

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

2. **¿Considera que para un mejor rendimiento y clima laboral el colaborador debe estar motivado?**

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

3. **¿Existe reconocimiento laboral del trabajo bien realizado dentro de “Dentium”?**

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

4. **¿Cree usted que sea necesario utilizar un taller motivacional para el desarrollar y mejora del clima laboral?**

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

5. **¿El Clima Laboral que existe en “Dentium” es el apropiado para los colaboradores?**

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

6. **¿Se practica un adecuado sistema de comunicación dentro de “Dentium”?**

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

7. ¿Usted considera que el ambiente laboral debe ser modificado para mejorar la productividad del personal de “Dentium”?

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

8. ¿Cree que “Dentium” busca de alguna manera mejorar el ambiente laboral en el cual se desenvuelve?

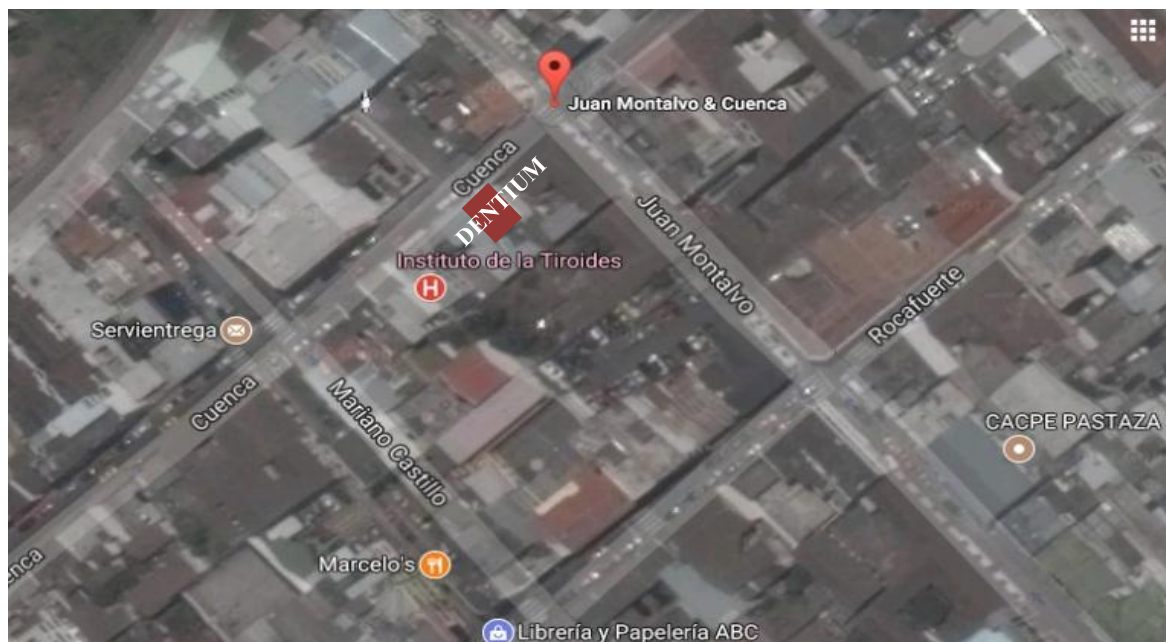
Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

9. ¿Considera que el clima laboral influye en la satisfacción de los colaboradores de “Dentium”?

Siempre  Frecuentemente  Algunas Veces  Nunca

*Gracias por su colaboración*

## Anexo N° 2: Ubicación



## Anexo N° 3: Fachada Institucional





#### Anexo N° 4: Talento Humano



**Fuente:** Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium”

#### Anexo N° 5: Aplicación de la encuesta



**Fuente:** Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” Ambato

**ARTÍCULO CIENTÍFICO (PAPER)**  
**MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN LAS CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS**

Patricia E. BASTIDAS Bastidas.  
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación  
Universidad Técnica de Ambato  
Vascones y Maldonado, Ambato, Ecuador  
patriciaelizabastidas2608gmail.com

**RESUMEN**

La presente investigación tiene por objeto resaltar la aplicación de la motivación a favor de las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recurso humano que interactúan para producir comportamientos y fijar el clima laboral. El estudio se dirige a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional de los empleados, planteándose como objetivos empíricos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y clima organizacional, y de igual manera la explicación de la relación existente entre los dos. Se tomó como referencia para la investigación al Centro de clínicas Odontológicas “Dentium” de la ciudad de Ambato, Tungurahua – Ecuador. Se pudo observar un sistema de motivación poco satisfactorio esto se debe a la despreocupación de los empleadores por el bienestar de su factor humano, que desembocó en el insuficiente compromiso, una falta de conformidad e insatisfacción laboral en sus colaboradores, al acotar esta información era apropiado pensar en que el clima laboral podría verse afectado y es así que se pudo percibir que se encontraba en un nivel inapropiadamente desagradable. Se realizó el método estadístico chi cuadrado que identificó un valor de 7,82 en la tabla de modelo lógico, por lo tanto de acuerdo con lo establecido se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ , es decir, se comprueba que la motivación si incide en el clima laboral de los colaboradores del Centro de Clínica Odontológicas “Dentium”. Se puede concluir que la Motivación incide de manera notable en el clima laboral del personal, la desmotivación crea un ambiente incómodo y afecto en el rendimiento de los colaboradores, esto provoca que el personal permanentemente se sienta indispuerto e irritado malogrando la productividad e imagen corporativa.

**Palabras clave:** Motivación, clima laboral, colaboradores, organizaciones, rendimiento laboral.

## ABSTRACT

The present research aims to highlight the application of motivation in favor of the organizations, structure, technology, environment and human resource that interact to produce behaviors and to fix the work climate. The study aims to describe and compare the motivational factors and their relationship with the employees' organizational climate. The empirical objectives are to describe and compare the possible differences in motivational factors and organizational climate, as well as the explanation of the Relationship between the two.

It was used as reference for the research to the Center of dental clinics "Dentium" of the city of Ambato, Tungurahua - Ecuador. It was possible to observe a system of motivation unsatisfactory this is due to the lack of concern of the employers for the well-being of their human factor, which resulted in insufficient commitment, a lack of conformity and job dissatisfaction in their collaborators, by limiting this information was appropriate To think that the working climate could be affected and it was thus that it could be perceived that it was at an inappropriately unpleasant level.

The chi-square statistical method was used to identify a value of 7.82 in the logical model table. Therefore, according to what is established, the null hypothesis H0 is rejected and the alternative hypothesis H1 is accepted, that is, it is verified that the motivation if it affects the working environment of the collaborators of the Dental Clinic Center "Dentium".

It can be concluded that Motivation has a significant impact on the work environment of the staff, demotivation creates an uncomfortable and affectionate environment in the performance of employees, this causes staff to constantly feel unwell and irritated, failing productivity and corporate image.

**Keywords:** Motivation, work climate, collaborators, organizations, work performance.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Motivación y Clima Laboral en las clínicas odontológicas. La presente investigación resalta la aplicación de la motivación a favor de las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recurso humano que interactúan para producir comportamientos y fijar el clima laboral. En estas condiciones las organizaciones tienen características diversas al realizar sus actividades. Igualmente, existen diferencias en las características de la actividad laboral intentando satisfacer las necesidades más poderdantes para los colaboradores y posterior a la empresa. Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional. El estudio se dirige a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional de los empleados, planteándose como objetivos empíricos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y clima organizacional, y de igual manera la explicación de la relación existente entre los dos.

Se conoce un estudio anterior en donde se analizó las dos variables relacionadas para identificar la incidencia entre las dos, este es el caso de Poves Varillas y Gamarra Pascual, (2011) en el artículo de la Revista Eciperu “Influencia de la Motivación Laboral en el Clima Organizacional de Disfruta – Huancayo.”, esta investigación llegó a la conclusión que la motivación laboral en DisFruta – Huancayo, fue afectada por Empirismos Aplicativos, Carencias y Deficiencias, que influyeron negativamente al clima organizacional de la empresa; por no respetar o transmitir mal las políticas laborales para lograr los objetivos, por desconocer o aplicar mal algunos planteamientos teóricos referentes a este tipo de investigación, o porque no se ajustó

adecuadamente a las condiciones de su contexto interno. Problemas que se resolvieron con la Intervención Metodológica, logrando de esta manera mejorar la motivación laboral de las colaboradoras de DisFruta – Huancayo, que se verá reflejado en el clima organizacional.

La Motivación y el Clima Laboral es un área muy explorada con estudios de importancia y contribución necesaria para las organizaciones, existen aportaciones de los siguientes autores de los cuales se usó para esta investigación, (Santana Aldás, 2012).

Los autores de estos artículos concurren en que la motivación es de mucha valía en el ámbito laboral, contribuye al compromiso en la realización efectiva de las actividades laborales que desemboca a un alto rendimiento y mejora notablemente la productividad, además da una confirmación al proyecto de investigación anteriormente presentado indicando que la motivación coadyuva a la satisfacción de necesidades, implicando a una mejora de los estados anímicos del colaborador y por ende actúa directamente en el clima que está en el entorno laboral. Las variables analizadas permiten enriquecer los criterios para el desarrollo organizacional y modernizar los sistemas de compensación e incentivos en la empresa. En la mayoría de investigaciones analizadas solo se trabajan por separado estos elementos en la organización, la realidad demuestra que es insuficiente la aplicación de los mismos y se necesita una mejora continua.

Se tomó como referencia para la investigación al Centro de clínicas Odontológicas “Dentium” de la ciudad de Ambato, Tungurahua – Ecuador. Se pudo observar un sistema de motivación poco satisfactorio esto se debe a la despreocupación de los empleadores por el bienestar de su factor humano, que desembocó en el insuficiente compromiso, una falta de conformidad e insatisfacción laboral en sus colaboradores, al acotar esta información era apropiado pensar en que el clima laboral podría verse afectado y es así que se pudo percibir que se encontraba en un nivel inapropiadamente desagradable.

La investigación estuvo orientada en el análisis de la motivación e identificar cual es la incidencia y afectación para el clima laboral de los colaboradores de “Dentium”.

## **2. METODOLOGÍA**

Esta investigación fue estructurada con una base de enfoque cuali-cuantitativo. Cualitativo, por los factores que permitieron determinar el nivel en el que la motivación afecta al clima laboral a través de artículos analizados que están acorde con el tema. Cuantitativo, ya que por medio de información recolectada dentro de la institución se pudo desarrollar la técnica de evaluación como es la encuesta y su respectiva valoración obteniendo la información necesaria. Se identificó las causa y efectos del problema en el nivel descriptivo, aquí se observó una limitación en área motivacional y afectación directa del clima laboral, que genera un decrecimiento corporativo. Reconocido el problema y sus variables de estudio se continuó con la investigación bibliográfica, sustentando con autores destacados en el tema. Después de los aportes investigativos se procedió a la realización de un cuestionario de diez preguntas cerradas, recogiendo lo más importante de la variable independiente y dependiente.

El estudio se lo realizó con un estudio poblacional de 70 personas, las mismas que trabajan una jornada diaria laboral completa cinco días a la semana y de manera ocasional los días sábados sin incumplir con los reglamentos legislativos laborales, para la muestra se consideró apropiado y por la distribución del tiempo realizarlas al total de personas, las cuales contribuyeron con toda la disponibilidad del caso para el llenado de la encuesta, en el mes de Enero del 2017 se realizó el levantamiento de información con la aplicación respectiva de la encuesta, obteniendo resultados reales y sobre todo actualizados.

El manejo de los cuestionarios fue realizado de la manera más dinámica posible, considerando el sentir poblacional en sus labores y la empatía hacia los mismos, tomo un periodo de tres días en una semana laboral la aplicación de los mismos. El cuestionario contenía diez preguntas cerradas con dos tipos de ítems de respuesta, el tiempo para desarrollar las preguntas no fue determinado, por lo tanto el personal tuvo toda la tranquilidad al llenarlo, evitando con esto el sesgo de información y obteniendo una información fidedigna, se procedió en lo posterior a la tabulación de los datos y su comprobación correlacionar con el método estadístico del CHI cuadrado.

**Tabla N° 16.1.** Población y muestra

N°	Unidad de observación	Hombres	Mujeres	Población
1	Colaboradores “Dentium”	32	38	70
2	<b>Total</b>	32	38	70

**Elaborado por:** Patricia Bastidas, 2017

Como se puede evidenciar en cuadro anterior la mayor masa poblacional es de mujeres con un 71%, mientras que 29% corresponde a los hombres, el rango de edad de los encuestados está comprendido en las edades de 22 a 60 años, se acotó colaboradores antiguos y de reciente ingreso. Antiguos de aproximadamente 20 años de labor y recientes de hasta un año de anterioridad.

### **Recolección de datos**

Se entregó un cuestionario por persona con el tiempo necesario para desarrollarlo, una vez llenadas las respuestas se recolectó las evaluaciones y posteriormente se procesó la información para generar las tabulaciones correspondientes. Para procesar la información recogida se tomó en cuenta los siguientes detalles:

- Revisión Crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, incompleta, no pertinente.
- El instrumento utilizado en esta investigación fue la encuesta, cuestionarios dirigidos a los colaboradores y entrevistas.
- Tabulación de datos y diseño de cuadros estadísticos con su respectivo análisis e interpretación de los resultados.
- Uso del método estadístico del CHI cuadrado para la comprobación de la Hipótesis.

### **3. RESULTADOS**

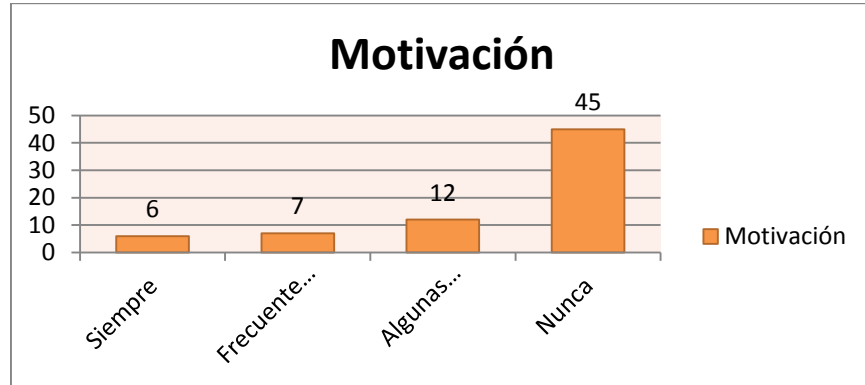
En la aplicación del método estadístico se estableció un nivel de significancia del 95% y un margen de error del 5%, un total de dos preguntas fueron utilizadas (preguntas 1 y 6) para la comprobación estadística, con cuatro opciones cada una (Siempre, frecuentemente, algunas veces y nunca), se agruparon los dos factores dando como resultado 3 grados de libertad, por lo tanto obtuvo una distribución teórica de 7,82, para la aprobación de la hipótesis alternativa de requiere que exista un valor superior a la distribución presentada.

### 3.1 Motivación

Anteriormente se dijo que la motivación es un instrumento importante para el avance positivo de las organizaciones, un adecuado manejo del mismo provoca placer en la estadía institucional y para realizar sus tareas laborales.

La Pregunta N°1. ¿Usted cree que la motivación existente hacia los colaboradores de “Dentium” estimula positivamente en las actividades cotidianas?, es la que se utilizó para el cumplimiento de la hipótesis, a continuación se mostrará la representación gráfica de la misma con sus respectivos porcentajes acotados.

Gráfico N° 26.1. Motivación



Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

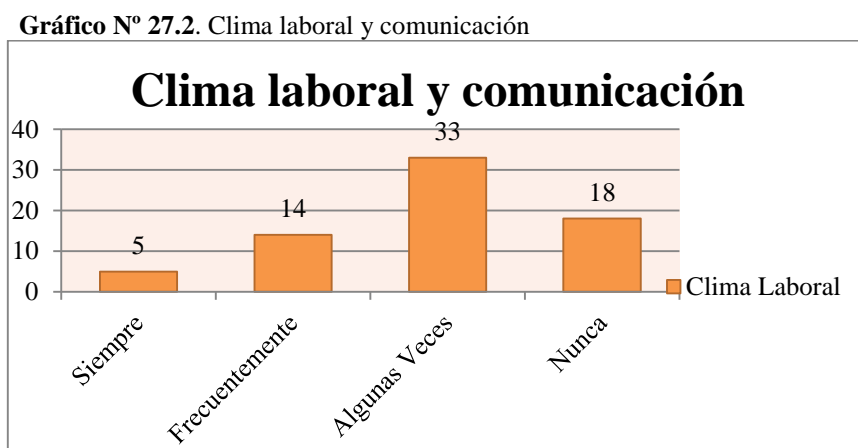
La motivación es un factor importante dentro de toda organización, ayuda en gran medida a una excelente realización de las actividades de los trabajadores, en la encuesta se puede apreciar que no existe un margen diferenciado y marcado entre los dos ítems, sin embargo aunque no en su totalidad existe una acotación negativa por parte del personal de “Dentium”, por tanto es necesario realizar la implementación de una motivación más concienciada, que provoque impresionismo en los colaboradores y mejore su apreciación hacia la empresa. Es así que obtendrá una mejora en el clima laboral y en la productividad.

### 3.2 Clima Laboral

Al clima laboral se lo considera como el ambiente físico y social en el cual se desempeñan los individuos en una organización, es aquí donde existe la influencia del tipo de comunicación o el modelo de dirección, estos dos papeles finalmente pueden entorpecer o agilizar las labores.



Se utilizó para el cumplimiento de la hipótesis la Pregunta N°6. ¿Se practica un adecuado sistema de comunicación dentro de “Dentium”?, a continuación se mostrará la representación gráfica de la misma con sus respectivos porcentajes acotados.



Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

La comunicación dentro de la organización intenta de una manera eficiente alcanzar los objetivos esperados y proyectar una imagen impecable ante la sociedad, pero “Dentium” tiene un inconveniente problema de comunicación que necesita una urgente intervención. Es necesario procurar brindarle la atención debida, para alcanzar sus objetivos la organización debe tener al personal motivado puesto que así el clima de la organización será bueno.

Para la aprobación de la hipótesis, se hizo la verificación con los datos obtenidos de las dos preguntas de acuerdo al cuadro del modelo lógico que a continuación se muestra.

**Tabla N° 17.2: Modelo Lógico**

PREGUNTA	O	E	(O-E)2	(O-E) 2/E
<b>P1/Siempre</b>	6	5,5	0,5	0,05
<b>P1/Frecuentemente</b>	7	10,5	-3,5	1,17
<b>P1/Algunas Veces</b>	12	22,5	-10,5	4,9
<b>P1/Nunca</b>	45	31,5	13,5	5,79
<b>P2/Siempre</b>	5	5,5	0,5	0,05
<b>P2/Frecuentemente</b>	14	10,5	3,5	1,17
<b>P2/Algunas Veces</b>	33	22,5	10,5	4,9
<b>P2/Nunca</b>	18	31,5	-13,5	5,79
<b>TOTAL</b>				<b>23,82</b>

Elaborado por: Patricia Bastidas, 2017

Una vez realizado el método estadístico se pudo identificar un valor de 23,82 en la tabla de modelo lógico, por lo tanto de acuerdo con lo establecido se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ , es decir, se comprueba que la motivación si incide en el clima laboral de los colaboradores del Centro de Clínica Odontológicas “Dentium”.

#### **4. Discusión**

Después de utilizar la modalidad de campo, los resultados que se obtuvieron fueron descritos de acuerdo al estudio de las dos variables (motivación y clima laboral), examinando los resultados se identificó los factores que inciden en el problema encontrado en “Dentium”. Aunque no son iguales, la motivación y el clima laboral dependen una de otra para mejorar las condiciones laborales, y a su vez las dos modifican el comportamiento de la organización.

Es así que se determinó que las organizaciones desvalorizan la contribución realizada por los colaboradores, puesto que existe varias investigaciones que comprueban esta teoría se acoge la investigación que se realizó en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco con el tema *Motivación Laboral en Empleados Administrativos* (2012). Se muestra que Steers, Porter, y Bigley (2003) han conceptualizado la motivación “como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. Sin embargo, la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta.” (Navarro, 2009-2010).

Tomando en cuenta la anterior definición es importante que la organización aumente el interés por las necesidades que tienen los colaboradores, puesto que al sentir insatisfacción, aumentará la desmotivación y esta influye en la productividad de la empresa. Por esta razón es indispensable desarrollar estrategias motivacionales resaltando el cuidado y retención de sus colaboradores.

Por ello, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los jefes de servicios pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (Camacho Avalos, etc., 2014, p. 116).

En esta investigación los autores buscan mecanismos de motivación en los cuales los miembros de la organización puedan lograr la satisfacción de las metas individuales y también de la organización.

Uno de los hallazgos de la investigación constituye el bajo nivel en la motivación positiva y para esta variable se obtuvo los resultados siguientes; de acuerdo a la encuesta realizada al personal de “Dentium” a diecinueve colaboradores que corresponden al 54% manifiestan que la motivación dentro del centro es insatisfactoria a lo esperado, mientras que a dieciséis colaboradores que corresponde al 46% consideran que es positiva. Aunque aparentemente no hay una diferencia marcada se pudo observar la necesidad de una mejora en la motivación existente.

Como se muestra en los resultados es lamentable mencionar que un aspecto tan importante como lo es la motivación ha sido dejado de lado en “Dentium”, esta indisposición por parte de la empresa evita el progreso y perjudica la estancia de los colaboradores dentro de la misma, cuando un individuo no se encuentra motivado por su labor, busca nuevas fronteras para la realización de sus metas, este aspecto crea una mentalidad de desertación, se incide aparte de un clima inadecuado a un alto nivel de rotación de personal, implicando mayores gastos, ya que por el ingreso de nuevos colaboradores existe la necesidad orientarlos a los objetivos organizacionales por medio de la inducción y capacitación de los nuevos componentes humanos.

Por su parte el clima laboral es el medio por el cual se manifiestan la complacencia o su contrario cuando las condiciones no son las más excelentes. “Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones, por ello es complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas” (Darley, Glucksberg, & Kinchla, 1991).

Todas las empresas tienen necesidades diferentes y colaboradores diferentes, es aquí en donde se debe investigar que componente es importante para la mejora continua del mismo, como el ámbito a investigar es referente a la salud, se consideró investigaciones que tengan un poco de referencia a esta. La respuesta a preguntas como: ¿los integrantes de la institución se sienten partícipes en un medio favorable a su desarrollo personal? y ¿los trabajadores tienen un

encuentro productivo con el saber y una nueva forma de entender la realidad vital?, necesariamente ha de ser positiva. Y eso solo será posible cuando los directivos revisen, a través del estudio, reflexión y análisis crítico, lo que está aconteciendo en el interior de la institución mediante un oportuno y correcto diagnóstico del clima organizacional de su institución (Brunet, 1987).

Cuando una empresa toma en cuenta que el clima laboral es una necesidad ponderante y favorable para el bienestar humano, está haciendo una inversión a largo plazo, porque el potencial humano es el arma más competitiva dentro del mercado empresarial. Depende del clima laboral la generación de las consecuencias sean estas positivas o negativas.

Zteno y Durán, (2016) en su artículo mencionan que “el clima laboral se relaciona con las siguientes variables que influyen en el resultado organizacional: a) motivación general y en el cargo, b) satisfacción general y en el cargo, c) desempeño o resultado y d) compromiso” (Alles, 2011). Estos autores relacionan directamente al clima con la motivación, esto se debe a que sin motivación no existe un óptimo clima y si se actúa de manera inversa también se generará la misma negatividad en el sistema de empleados.

Ahora para que el clima excelente suscite, se debe considerar un adecuado método o sistema de comunicación dentro de la organización de esta manera se intentará alcanzar eficazmente los objetivos esperados y proyectar una imagen impecable ante la sociedad. Se encontró que es esta investigación tiene un inconveniente problema de comunicación, según el análisis de la gráfica sobre la variable clima laboral que del 100% de encuestados un 80% de los colaboradores de “Dentium” perciben que la comunicación es inadecuada, mientras que un 20% la considera positiva, es así que se evidencia necesidad urgente intervención. Es necesario procurar brindarle la atención debida, para alcanzar sus objetivos la organización debe tener al personal motivado puesto que así el clima de la organización será bueno.

Cuando un líder se preocupa por comunicarse de manera efectiva conoce el perfil profesional de cada uno de los integrantes de su equipo, así podrá aplicar las técnicas de motivación más adecuadas a cada uno, lo cual repercute en un aumento en el esfuerzo del empleado y genera incremento en la productividad y, por ende, en beneficios económicos

para la empresa. A su vez, se espera que, consciente de esta situación, la gerencia incrementen los incentivos, aumentando la satisfacción del empleado, quien trabajará con más ahínco y cada vez se comunicará mejor, cerrando así el círculo de causalidad (Kinicki, 1997).

Con la interpretación de los resultados de esta investigación se puede confirmar cuán importante y beneficioso se lo encuentra a la motivación y en qué grado influye en el clima laboral, este artículo tomó de base varias investigaciones actuales para sustentar la verdad de la problemática planteada. Y con satisfacción se puede indicar que la razón que existe en este artículo entre la incidencia de la motivación ante un clima laboral altamente adecuado para los trabajadores es acertado, demostrando que el factor más influyente para un clima efectivo es la motivación.

## **5. Conclusiones**

- La Motivación en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” no es la más adecuada en la actualidad, se puede concluir que la Motivación incide de manera notable en el clima laboral del personal, la desmotivación crea un ambiente incómodo y afecta en el rendimiento de los colaboradores, esto provoca que el personal permanentemente se sienta indispuerto e irritado malogrando la productividad e imagen corporativa.
- La motivación en el personal de “Dentium” se encuentra en gran medida desgastada, esto ocurre por la ausencia de una planificación estratégica en la gestión de personas, o a su vez por factores ajenos a la organización, con estos factores la falta de compromiso es en medida una de las preocupaciones que existe en el rendimiento de la empresa.
- Es definitivo que el clima laboral se encuentra afectado en “Dentium”, el manejo inadecuado del mismo provoca insatisfacción, esto se debe porque el clima es considerado un factor determinante que incide destacadamente en el comportamiento de los colaboradores, si el personal se manejase en un ambiente favorable existirá más motivación y beneficiará al rendimiento laboral en el Centro de Clínicas Odontológicas “Dentium” logrando así la fidelización del cliente interno y externo.
- El clima laboral se ve afectado por la problemática de la motivación y es por esta evidencia de manejo insuficiente que el área de recursos humanos se ve afectada y hay

un porcentaje negativo que denota la necesidad de un tratamiento inmediato para evitar consecuencias mayores.

- Se estableció que un ambiente inadecuado, sí provoca insatisfacción laboral, para lo cual es necesario reforzar el compromiso de los trabajadores, a través de un mejoramiento de clima, incluyendo en él, una revisión de las recompensas que se les brinda, especialmente en cuanto a seguridad y estabilidad en el trabajo así como también en la revisión de su salario y en las posibilidades de desempeño.

## 6. Bibliografía

- Adams, J. S. (2003). *Las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Alles, M. A. (2011). *Martha Alles Internacional, Competencias*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2016, de La Mirada de Martha Alles, Terminos y Herramientas a tener en cuenta en el Desempeño.: <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=70&T%E9rminos+y+herramientas+a+tener+en+cuenta+en+desempe%F1o>
- Ávila, E., & Martínez, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage Learning S.A.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones, Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. D.F. México: Trillas.
- Cabarcas Ortega, N. (12 de Enero de 2010). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Gestión del Talento Humano: [https://www.google.com.ec/search?ei=ROglWtPEHceZjwTbqLyQCg&q=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&oq=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&gs\\_l=psy-ab.3..33i21k1.1995644.2005968.0.2006964.42.41.0.0.0.0.328.6285.0j11j8j7.26.0....0...1.1.64.psy-ab..17.20.4799...](https://www.google.com.ec/search?ei=ROglWtPEHceZjwTbqLyQCg&q=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&oq=cabarcas+gestion+el+talento+huamno&gs_l=psy-ab.3..33i21k1.1995644.2005968.0.2006964.42.41.0.0.0.0.328.6285.0j11j8j7.26.0....0...1.1.64.psy-ab..17.20.4799...)
- Cerón Ruíz, J. A. (2015). *La importancia de la Motivación en las empresas*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Repositorio Unimilitar Nueva Granada FAEDIS: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7316/1/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf>
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional. *INNOVAR JOURNAL*, 24.
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión del Talento Humano*. México: Continental.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano* (Novena edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Darley, J. M., Glucksberg, S., & Kinchla, R. A. (1991). *Psychology*. EE.UU.: Prentice Hall College.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1995). *El comportamiento Humano en el Trabajo* (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill.

- De la Encarnación Gabín, M. A. (2004). *Administración y Finanzas, Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente*. Madrid- España: Thomson, Paraninfo.
- Ecuador Legal Online. (10 de Mayo de 2016). *EcuadorLegalOnline*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de EcuadorLegalOnline:  
<http://www.ecuadorlegalonline.com/biblioteca/codigo-de-trabajo-actualizado/>
- Ediciones Legales. (08 de Agosto de 2016). *Leal Web*. (N. Praxis, Editor) Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de Ediciones Legales:  
<http://www.fielweb.com:4080/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Ferrer Pérez, L. (2002). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México: Pearson Educación.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (Diciembre de 1964). La variación ambiental en los estudios de comportamiento organizacional. (P. D. Albarracín, Ed.) *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Frankl, V. (1995). *El Hombre en busca de Sentido*. Barcelona: Hender.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional*. (G. Pelcastre Ortega, Trad.) México, México: Oxford University Press, Alfaomega.
- Gabín, A. d. (2004). *Administración y Empresas, Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente*. Madrid- España: Paraninfo.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2002). *Las Organizaciones* (Décima ed.). Chile: Mc Graw Hill.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional* (Quinta ed.). México: Prentice Hall Hispano Americana.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Jr. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). Santa Fé, México, México, México: Cengage Learning.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*. México: Prentice Hall.
- Huse, E. F., & Bowditch, J. L. (1978). *El Comportamiento Humano en la Organización* (Tomo 23 ed.). Bilabao: Deusto S.A.



- Jara, C. (2010). *CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)*. España: Publicaciones Ariel.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México.
- Kinicki, Á. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- Labrad. (1 de Enero de 2013). *Tabla de distribución de Chi cuadrado*. Obtenido de <http://labrad.fisica.edu.uy>: [http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla\\_chi\\_cuadrado.pdf](http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf)
- López Arce, A. M. (2008). *El Currículo en la Educación Superior: un Enfoque Postmoderno basado en las Competencias*. México: Publicaciones Cruz.
- Luthans, F. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Martinez C., C. L. (2001). *Organización y Gestión de empresas*. Bogotá: Nomos.
- Moorhead, G. (2013). *Comportamiento Organizacional, Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Navarro, A. (29 de Noviembre de 2009-2010). *Asesoría Organizacional Wordpress*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2016, de Características del clima laboral: <https://asesoriaorganizacional.wordpress.com/2009/11/26/caracteristicas-del-clima-laboral/>, <http://adrianavarro.com/blog/2010/05/05/9-caracteristicas-del-clima-laboral/>
- Olivares, S., & González, M. (2014). *Psicología del trabajo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Una Pequeña Empresa Familiar. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 37-49.
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional* (Primero ed.). Tlalnepantla- México: Red Tercer Milenio S.C.
- Polanyi, K. (1980). *Nuestra Obsoleta Mentalidad de Mercado*. Turín: Giulio Einaudi.
- Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva*. España: S.L. (Grupo Patria Cultural) ALAY ediciones.
- Reinoso Cifuentes, V. (2000). *EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS* (Sexta ed.). Quito.

- República del Ecuador, Consejo Nacional de Planificación, Senplades. (17 de Febrero de 2013). *Buen Vivir*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2016, de Plan Nacional: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional* (Quicudécima ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamineto Organizacional* (Décima edición ed.). México: Pearson Education de México S.A.
- Romero Moncayo, M. E. (2008). *Psicología Institucional* (Primera ed.). Ecuador: Codeu.
- Romero Pernalete , D. (1 de Noviembre de 2015). *La Motivación en el Trabajo*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Gestiónpolis: [www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/](http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/)
- Romero Sánchez, H., & Jaramillo Solorio, R. M. (2010). *Clima Organizacional su Relación con el Factor Humano*. México: Ceprocadep.
- Rubio Navarro, E. (22 de Enero de 2014). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. *Seminario de Economía Familiar, Consumo y Empleo*, pág. 12.
- Santana Aldás, L. A. (Marzo de 2012). *Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2012, de Repositorio digital Universidad Tecnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1652>
- Schermernhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento Oragnizacional* (Primera ed.). México: Limusa S.A.
- Silva Saltos, R., Sánchez, M., Egas, G., Hurtado, J., Aguirre, R., Maldonado, M., & Vásconez M., H. (2011). *Gestion del Talento Humano* (Primera ed., Vol. I). Quito , Pichincha, Ecuador: Mariscal.
- Sodexo. (2013). *Sodexo Vida Profesional*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2016, de Sodexo Servicio de Calidad de Vida: <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
- Stringer, R. A., & Litwin, G. H. (1968). *La motivación y el clima organizacional*. Boston: Harvard University Press.
- Tagiuri, R., Litwin, G. H., & Barnes, L. B. (1968). *Organizational climate; explorations of a concept* (Vol. 18). Boston: Harvard University Press.

Uría Calderón, D. E. (Junio de 2011). *Universidad Técnica de Amabto*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Repositorio Digital Universidad Técnica de Amabto: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1376>

Vroom, V., & Deci, E. (1979). *Motivación y Alta Dirección*. México: Trillas S.A.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.