



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Desarrollo del modelo de expectativas 5S para aumentar la satisfacción laboral en los empleados de la clínica privada, en pueblo libre.

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**AUTOR**

Bach. Carina Luz Soto Cuicapuza

**ASESOR**

Mg. Ricardo Muñoz Muñoz

**Lima, 2022**

## Informe final para envío

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>24%</b>	<b>24%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unasam.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>6%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unas.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.uigv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repository.unimilitar.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>9</b>	<b>www.peru.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo de investigación a mi esposo Harold  
por su gran cariño, afecto y comprensión.*

*A mi madre Elsa por su gran constancia y fuerza para  
emprender este camino de éxito profesional a través de  
sus consejos y cariño.*



## AGRADECIMIENTO

*Agradezco mucho a Dios por darme las fuerzas y a mi familia por estar siempre conmigo, ser mi soporte, a mis profesores que los recuerdo con tanto cariño y admiración por estos 5 años de enseñanza.*



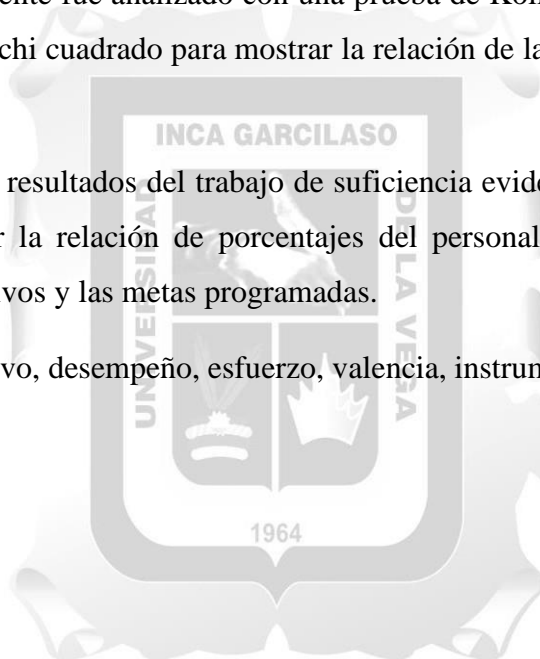
## RESUMEN

El trabajo de suficiencia profesional tiene como meta principal determinar la relación entre las expectativas laborales de Vroom con el incremento de la satisfacción laboral en los empleados de una clínica privada, de manera tal que se puede consolidar dichos conceptos en la satisfacción laboral. Dicha teoría ofrece una amplia información sobre la motivación, y la interacción de las tres variables en el desarrollo, desempeño y productividad.

La teoría ha sido desarrollada en una clínica privada con un alto grado de instrucción, sin embargo, aún se considera ciertos aspectos condicionados a los niveles de incentivo y desempeño. Para ello se elaboró el instrumento y demostrar la teoría con la práctica, posteriormente fue analizado con una prueba de Kolmorov para afianzar los datos y una prueba de chi cuadrado para mostrar la relación de las variables de Vroom y la satisfacción laboral.

En general, los resultados del trabajo de suficiencia evidenciaron que las teorías sirvieron para mostrar la relación de porcentajes del personal para el desarrollo del desempeño, los incentivos y las metas programadas.

**Palabras clave:** Incentivo, desempeño, esfuerzo, valencia, instrumento, fuerza laboral



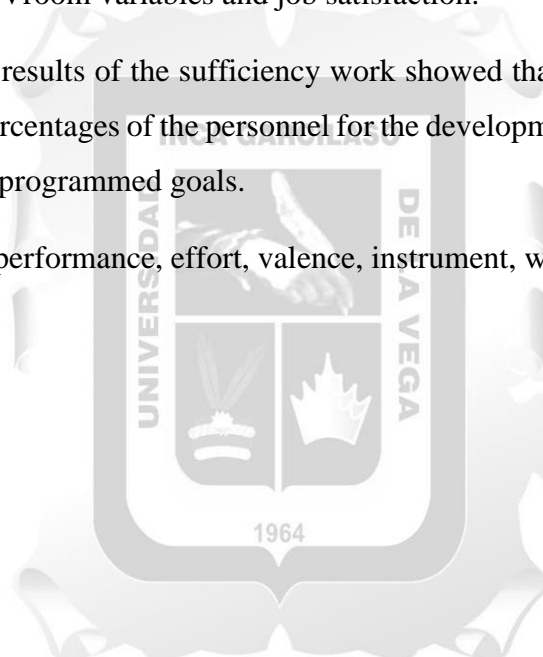
## **ABSTRACT**

The main objective of the work on professional sufficiency is to determine the relationship between Vroom's job expectations with the increase in job satisfaction in the employees of a private clinic, in such a way that these concepts can be consolidated in job satisfaction. This theory offers extensive information on motivation and the interaction of the three variables in development, performance and productivity.

The theory has been developed in a private clinic with a high degree of instruction, however, certain aspects are still considered conditional on incentive and performance levels. For this, the instrument was developed and demonstrated the theory with practice, later it was analyzed with a Kolmorov test to obtain the data and a chi-square test to show the relationship of the Vroom variables and job satisfaction.

In general, the results of the sufficiency work showed that the theories served to show the relation of percentages of the personnel for the development of the performance, the incentives and the programmed goals.

Keywords: incentive, performance, effort, valence, instrument, workforce



# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS	3
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I:	7
MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	7
1.1	7
1.2	9
1.3	24
1.4	26
1.5	30
CAPITULO II:	32
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	32
o	32
<b>2.2 Formulación del problema general y específicos</b>	39
<b>2.3 Objetivo general y específicos</b>	39
CAPITULO III:	41
JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	41
<b>3.1 Justificación e importancia del estudio</b>	41
<b>3.2 Delimitación del estudio</b>	42
CAPITULO IV:	43
	1

FORMULACION DEL DISEÑO	43
<b>4.1 Análisis crítico</b>	43
<b>4.2 Planteamiento de alternativas de solución</b>	56
<b>4.3 Evaluación de alternativas de solución</b>	59
CAPITULO V:	61
PRUEBA DE DISEÑO	61
<b>5.1. Aplicación de la propuesta de solución</b>	61
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74
ANEXOS	77





# ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

## Tablas

<i>Tabla 1: Tabla de valores de Pareto</i>	<i>xl</i>
<i>Tabla 2: Expectativa de los trabajadores de la Clínica privada</i>	<i>xlix</i>
<i>Tabla 3: Usted recibe bono o aumento en la clínica donde labora</i>	<i>1</i>
<i>Tabla 4: Usted está conforme consigo mismo</i>	<i>1</i>
<i>Tabla 5: Usted considera factible el desarrollo de sus capacidades</i>	<i>1</i>
<i>Tabla 6: Usted está seguro en su puesto de trabajo</i>	<i>li</i>
<i>Tabla 7: Usted está dispuesto a aprender nuevas cosas</i>	<i>li</i>
<i>Tabla 8: Usted será promocionado para un ascenso</i>	<i>li</i>
<i>Tabla 9: Usted considera haber logrado una meta importante</i>	<i>lii</i>
<i>Tabla 10: Usted es considerado en las decisiones de la clínica</i>	<i>lii</i>
<i>Tabla 11: Usted es respetado en su área de trabajo</i>	<i>lii</i>
<i>Tabla 12: Su jefe inmediato reconoce su valor</i>	<i>liii</i>
<i>Tabla 13: Las personas con las que trabajan demuestran empatía</i>	<i>liii</i>
<i>Tabla 14: Valencia de los trabajadores de la Clínica Privada</i>	<i>liv</i>
<i>Tabla 15: Tiene importancia la cantidad de dinero que percibe</i>	<i>liv</i>
<i>Tabla 16: Es muy importante hacer algo que le ponga satisfecho en sus tareas</i>	<i>liv</i>
<i>Tabla 17: Tiene importancia la posibilidad de poner en práctica sus capacidades</i>	<i>lv</i>
<i>Tabla 18: Tiene la importancia la seguridad laboral que percibe</i>	<i>lv</i>
<i>Tabla 19: La posibilidad de aprender nuevas cosas</i>	<i>lv</i>
<i>Tabla 20: La posibilidad de ser promocionado para un ascenso</i>	<i>lvi</i>
<i>Tabla 21: La posibilidad de haber logrado una meta importante</i>	<i>lvi</i>
<i>Tabla 22: La posibilidad de participar en las decisiones de la empresa</i>	<i>lvi</i>
<i>Tabla 23: El respeto que recibe de los compañeros de trabajo</i>	<i>lvii</i>
<i>Tabla 24: El reconocimiento de su jefe inmediato</i>	<i>lvii</i>
<i>Tabla 25: La empatía de las personas con quienes trabaja</i>	<i>lvii</i>
<i>Tabla 26: Instrumentalidad de los trabajadores de la Clínica privada</i>	<i>lviii</i>
<i>Tabla 27: Trabajar comprometido =====&gt; productividad óptima</i>	<i>lviii</i>
<i>Tabla 28: Trabajar comprometido =====&gt; hacer el trabajo correcto</i>	<i>lviii</i>
<i>Tabla 29: Trabajar comprometido =====&gt; buen desempeño laboral</i>	<i>lix</i>
<i>Tabla 30: Satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica privada</i>	<i>lix</i>
<i>Tabla 31: Esfuerzo de los trabajadores de la clínica privada.</i>	<i>lx</i>

<i>Tabla 32: Desempeño de los trabajadores de la clínica privada.</i>	lx
<i>Tabla 33: Nivel de Incentivo de los trabajadores de la clínica privada.</i>	lx
<i>Tabla 34: Valoración de criterios para selección de alternativa</i>	lxv
<i>Tabla 35: Metodología de las 5S.</i>	lxxiv
<i>Tabla 36: Esquema de actividades para el Liderazgo</i>	lxxv
Tabla 37: Cuestionario 1	lxxxv
Tabla 38: Cuestionario 2	lxxxvi

## **Gráficos**

<i>Gráfico 1: Combinaciones de recompensas y expectativas</i>	xvii
<i>Gráfico 2: Modelo de expectativa aplicada</i>	xvii
<i>Gráfico 3: Modelo Simplificado de las Expectativas</i>	xix
<i>Gráfico 4: Relaciones</i>	xix
<i>Gráfico 5: Factores individuales en el desempeño del puesto</i>	xxiii
<i>Gráfico 6: Tipos de Incentivos</i>	xxvii
Gráfico 7: Diagrama de Pareto	xli
Gráfico 8: Diagrama de Ishikawa	xliii
<i>Gráfico 9: Proceso de Gestión documental de la clínica privada</i>	lxiii
<i>Gráfico 10: Diagrama de clasificación.</i>	lxix
<i>Gráfico 11: Diagrama de frecuencia y secuencia de uso de elementos.</i>	lxxi

## **Figuras**

<i>Figura 1: Tarjeta Roja Seiri:</i>	lxx
<i>Figura 2: Área de archivos implementado</i>	lxx
<i>Figura 3: Limpieza de pasillos de la clínica</i>	lxxii
<i>Figura 4: Estandarización de la atención de servicios</i>	lxxiii
<i>Figura 5: Aplicación de las 5 S</i>	lxxiv
<i>Figura 6: Flujograma de atención</i>	lxxv

## INTRODUCCIÓN

La clínica Privada está unida a una histórica congregación de misioneras del Sagrado Corazón de Jesús, desde su llegada al Perú en 1938. Como tal, ha pasado por muchas etapas importantes en su desarrollo institucional con el fin de brindar calidad y calidez humana al servicio de salud, dentro de su política social la clínica busca el bienestar de sus colaboradores a través del desarrollo de sus competencias y potencialidades y la opción preferencial por los más necesitados promoviendo valores éticos cristianos a través del compromiso humano con el medio ambiente.

La clínica está ubicada en la Av. Paseo de los Andes 923, Pueblo Libre 15084, cuya misión es defender la vida y la integridad de los pacientes con fé, amor y ciencia al servicio de la comunidad con mucha eficiencia, ternura y amabilidad a la humanidad. La visión es convertirse en la mejor clínica del país que atiende con igualdad humanitaria con alto nivel ético y solidario.



*Figura 1:* Establecimiento de la clínica

Fuente: Clínica Privada

Con este estudio se busca determinar los cambios en el modelo de expectativas y el incremento de la satisfacción laboral de todos los trabajadores de área de la clínica Privada. Hemos notado que, ante la evolución o crecimiento de la empresa, incluye mucho el desenvolverse, mayor compromiso y rendimiento de cada trabajador, entre ellas se encuentra procedimientos rutinarios, el estrés y la preocupación del personal es la falta de infraestructura que son los equipos antiguos, los vínculos negativos en el trabajo que afectan la satisfacción laboral del personal.



Figura 2: Ubicación de la Clínica Stella Maris

Fuente: Google maps

El modelo de la expectativa de Vroom se enfoca dentro del campo de la psicología social, las organizaciones y la administración del conocimiento y hace referencia a la motivación humana como incremento de las satisfacciones laborales para el buen desempeño de las funciones, dicho enfoque poco estudiado en el campo de la administración menciona que existen tres factores en el desarrollo humano laboral: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia, en este trabajo de suficiencia pondremos de manifiesto su aplicación con la teoría y cómo se relaciona todo esto con el esfuerzo y el rendimiento laboral.

# CAPÍTULO I:

## MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

### 1.1 Marco histórico

Desde la época antigua los filósofos clásicos ya prestaban una adecuada observación al enfoque motivacional humano a través del manejo de sus expectativas para la obtención de sus objetivos y sus necesidades; Aristóteles fue más incisivo en proponer la satisfacción del esclavo a través de la satisfacción de sus necesidades a través de la promesa y el castigo, interesándose principalmente en la consecuencia moral del individuo como eje transformador. Como esclavo y trabajador productivo cumple órdenes de su amo, posee una libertad condicionada a la obediencia como ente productivo (Craig,1998).

Los chinos, a través del filósofo Mozi (año 500 d.n.e) junto a la doctrina legalista, mencionan la definición de incentivo y formaron una escala de ello, como primer ejemplo de liderazgo, porque los subordinados tratan de enfocarse en torno a su figura; segundo, la estructura básica de premios, castigos materiales y culturales, entre los cuales configuran el castigo mágico divino, premios de carácter espiritual como la honra y el respeto en público y finalmente, la persuasión que busca las manera subjetiva de atrapar la razón del individuo para el desarrollo de sus actividades (Ibíd).

El economista Adam Smith ahonda el estudio de las expectativas a través del siguiente comentario “Los salarios de un trabajador está relacionado a su contrato de trabajo que posee intereses diferentes, ya que en la idea del trabajador está el deseo de recibir cuanto más le sea posible para el desarrollo de sus actividades” (Smith, 1776, libro 1, cap. 8, 110).

Alfred Marshall (1890) explicó que, (...) además de mantener la satisfacción del empleado, los aspectos cualitativos del trabajo como son las expectativas, el respeto a la propiedad privada, desarrollo metodológico del servicio, las relaciones interpersonales y la naturaleza humana explicaría porque los individuos se sienten comprometido y entrega toda su capacidad de trabajo.

Posteriormente Taylor (1976) considera importante (...) implementar un estándar de productividad en base a individualizar el esfuerzo. Se enfocó en desarrollar procedimientos para indagar científicamente el puesto de trabajo e hizo

estudios básicos para contabilizar la productividad promedio de valores medios (Taylor, I & Getzels, J, 1976, cap. 2, 35).

Taylor (1976), entendió:

Las expectativas como la promesa de una promoción por rendimiento, un método generoso de remuneraciones, premios por mayores volúmenes de producción y calidad del trabajo, minimización de las horas de trabajo, naturalezas ergonómicas laborales, anexadas la gratitud y la amistad entre los colaboradores y la directiva, permitieran un incremento de la satisfacción laboral (Taylor, 1984, p.41)

Taylor (1999), menciona sobre la teoría de las expectativas:

Posteriormente la administración científica y el conductismo asignaron una definición moderna de la teoría de la expectativa como mecanismo que podría alterar de una manera positiva el cambio de comportamiento de los colaboradores. Dicha teoría termina enfocándose en asignar responsabilidades y motivar a los colaboradores para afianzar las metas de la institución orgánica (Kowtha y Leng, 1999, 96).

En 1964 la teoría de la expectativa aporta un contenido teórico para tratar la problemática de la motivación personal, la satisfacción laboral y la metodología 5 S en el excelente programa de capacitación funcional de los trabajadores de la clínica, enfocados en la productividad humana y que depende de tres factores combinados con la metodología 5s: la expectativa en la clasificación y limpieza, la Valencia en la disciplina y la instrumentalidad en la estandarización, para V. Vroom basa su modelo teórico en el desarrollo de las instituciones, y encuentra una razón experimental en la motivación intrínseca y extrínseca para la evolución de la conducta humana.

La satisfacción laboral ha constituido un aspecto muy esencial dentro de las empresas y organizaciones durante la dos últimas décadas en el distrito de Pueblo Libre; en el caso de las clínicas privadas ha conformado ciertas características de atención displicentes en sus trabajadores hacia el paciente, para este último decenio el aumento de la demanda de salud con un sistema de calidad sanitaria ha influenciado en la proliferación de clínicas, incrementando la competitividad y el buen desempeño de los empleados de la salud, posterior a la pandemia dichas ventajas se han visto alterada por

síntomas que han reducido la satisfacción laboral en las clínicas privadas de pueblo libre, a través de este aporte podremos encontrar soluciones que permitan orientar el buen desempeño de los empleados para satisfacción de los pacientes en la mejora de la salud sanitaria.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1. Modelo de Expectativas de Vroom**

#### **1.2.2.1. Motivación**

Según Vroom (1970), la motivación está explicada de la siguiente manera:

La teoría de la motivación surge en esencia desde la expectativa, el trabajador de la empresa se motiva realizando un gran esfuerzo, porque tiene la convicción y la creencia que dicho esfuerzo, le permitirá alcanzar un nivel acorde de valoración frente a su empleador; y como consecuencia de ello obtendrá excelente recompensas de la organización como es, aumento de sueldos y salario, ascensos y promociones, bonificaciones, reconocimiento, entonces le permitirá alcanzar excelentes metas personales (Vroom, 1970).

Para tener un mayor alcance de las teorías motivacionales de Vroom se menciona a continuación tres relaciones manifiestas:

- a) La relación esfuerzo – desempeño: Son las condiciones mencionadas por el sujeto en el esfuerzo de su trabajo para conseguir un mayor desempeño.
- b) La relación desempeño – recompensa: Se forma con la creencia del sujeto de con un mayor desempeño podrá conseguir los mejores beneficios.
- c) La relación entre recompensas y metas personales: El excelente trabajo en la organización es reconocido como una satisfacción personal y viene acompañado de una sustanciosa recompensa.

Por lo que podemos comentar que la motivación de Vroom se manifiesta en equilibrio de esos tres aspectos mencionados a través de una cadena de interrelación de hechos que refuerzan el aprendizaje y el comportamiento. Por ello Vroom (1964) “establecer metas específicas y aceptadas por todos y cada uno de los miembros de la organización” (p. 99), se buscará integrar los objetivos de la organización con un sistema de recompensa, analizando el contexto actual y económico donde se desempeñan los empleados.

Cómo podemos mencionar la motivación del personal se enfoca en el dinero, la seguridad en el trabajo, el reconocimiento público en la empresa y las actividades motivacionales. Sin embargo, pueden agregarse otras combinaciones y variables donde el trabajador se sienta más acomodado.

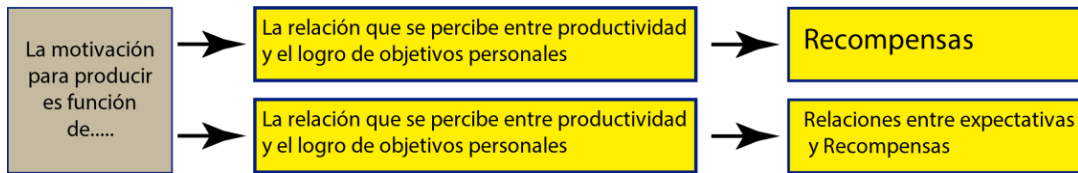


Figura 3: Combinaciones de recompensas y expectativas

Nota: Tomado de Davis (1977). Human behavior at work: human relations and organizational behavior. (p. 60).

Según Davis (1970), considera las siguientes relaciones:

Cuando se tiene el caso que un trabajador quiere percibir un excelente salario, basado en los datos de su efectividad, es indispensable que el trabajador considere lograr mayor productividad laboral con mayor rendimiento. Por el contrario, si su objetivo es ser valorado por el grupo de trabajo, es factible que su rendimiento sea el mínimo conseguido dentro del promedio de los trabajadores; e inversamente; lograr mayor producción fomentara la censura del grupo que se mantiene dentro del estándar promedio de trabajo (Davis, 1977, p.61).

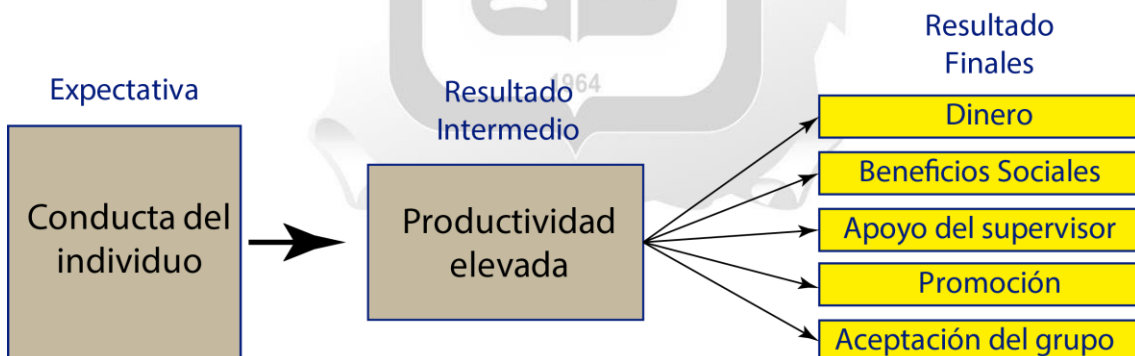


Figura 4: Modelo de expectativa aplicada

Nota: Tomado de Davis (1977). "Human behavior at work: human relations and organizational behavior" (p. 61).

Para entender de una forma integral la motivación productiva de Vroom (1968) es necesario considerar lo siguiente:

Introduce una teoría de las expectativas motivacionales fundamentadas en objetivos intervalos pero graduales, que traza el camino para obtener un objetivo



final, de acuerdo al diseño esquemático es un proceso que orienta alternativas entre la conducta de los trabajadores percibiendo las consecuencias de cada alternativa entre resultados en cadena de manera que cuando el sujeto incide un resultado intermedio se basa de todos los medios para lograr el más anhelado objetivo como muestra el gráfico 2. (Vroom, 1968, p.127-128)

#### **1.2.2.2. Teoría de las expectativas de Vroom**

El enfoque teórico introducido por Vroom explica que las personas son sujetas a tomar decisiones a partir de lo que esperan recibir como compensación a su esfuerzo y dedicación realizada. En el campo laboral viene a significar un mayor rendimiento productivo a través de las mejoras recompensas o ganancias percibidas.

Vroom empieza a esquematizar sus ideas a través de tres factores, la valencia, la expectativa y la instrumentalidad.

##### **1.2.2.2.1. Valencia**

Se enfoca en la intensidad del deseo del individuo por alcanzar determinada meta establecida. Esta cualidad es distinta en cada sujeto y puede variar en el largo plazo y condicionarse por la experiencia de cada persona en sus actividades.

La escala de valor de la persona puede admitir un rango de la ecuación entre 1 y -1. Cuando la persona se niega a conseguir en sus tareas un determinado resultado el valor es -1.

##### **1.2.2.2.2. Expectativa**

Dicha variable se ve enfocada en la convicción que tiene el sujeto para considerar que su esfuerzo entregado en sus actividades laborales produzca un resultado esperado. Su valor es dicotómico se puede calcular entre 0 y 1, ya que la expectativa es la probabilidad del suceso genere el resultado esperado, se sujetan en enorme forma de la subjetividad del individuo sobre su persona, si el individuo apremia que tiene la experticia básica para culminar la meta deseada, se le configurara el valor más alto, mientras sería todo lo contrario si no se considera apto en sus funciones.

##### **1.2.2.2.3. Instrumentalidad**

Está configurada sobre el juicio que hace un individuo, culminada su actividad, la organización lo valora tomándole una consideración para una recompensa. Dichos

cálculos varían entre -1 y 1. Por ejemplo una instrumentalidad de 1, señala que la culminación acertada de la tarea depende del rendimiento de ella, mientras una instrumentalidad de -1 predice un alto nivel de rendimiento no correspondido.

### 1.2.2.3. Funcionamiento del modelo

El modelo considera a los individuos seres racionales cuyas apreciaciones y estimaciones de probabilidades inciden de forma útil en la conducta del individuo. Como el prestigioso modelo es matemático ya que resulta del producto de los valores atribuidos en la valencia, las expectativas y la instrumentalidad, va sujeto a los incentivos graduales donde lo simple vence a lo complejo, ya que la incertidumbre sujeta a los eventos probabilísticos relaciona el esfuerzo de poder alcanzar los objetivos de forma inmediata.



Figura 5: Modelo Simplificado de las Expectativas

Podemos graficar las relaciones en las expectativas de la siguiente manera:

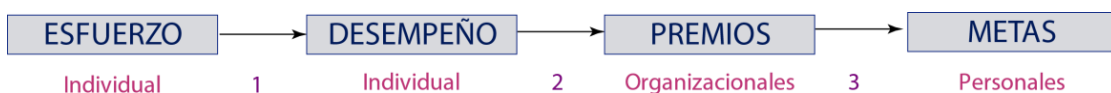


Figura 6: Relaciones

Vroom (1968), explica las relaciones siguientes:

- 1) Relación: Esfuerzo-Desempeño, ¿Cuánto me tengo que esforzar para lograr el objetivo?
- 2) Relación: Desempeño-Recompensa, ¿Por cuánto esfuerzo tendré la recompensa?
- 3) Relación: Recompensa-Metas personales, ¿Me interesa la recompensa?

Ha sido puesto en la práctica y aceptado por muchas organizaciones porque se basa y fundamenta a través de experiencias individuales y el conocimiento empírico, cuanto más el sujeto confía en recibir determinada recompensa, buscará el mayor esfuerzo para conseguirlo.

Víctor Vroom es reconocido por su aporte a las organizaciones empresariales por haber aplicado a la motivación en los lugares de trabajo y en la satisfacción del personal. Esta teoría intenta explicar cómo las personas escogen de entre muchas alternativas la capacidad de obtener decisiones disponibles, y propone que la motivación se basa en las necesidades de recompensa del sujeto y las formas de obtenerlo.

Debemos mencionar que la Teoría de las Expectativas ha sido estudiada por otros investigadores, uno de ellos Lyman Porter y Edward Lawler (1967), quien aportaron un modelo avanzado de expectativas agregadas de la siguiente forma; primero, identificar el origen de las valencias y expectativas del trabajador, de acuerdo a una tabla de valores, segundo, anexar el esfuerzo con el rendimiento y la satisfacción del trabajador en el puesto de trabajo, dicho modelo ha conseguido una gran aceptación dentro del campo del comportamiento organizacional.

### **1.2.2. Satisfacción laboral**

En el campo de la administración organizacional y la gestión del desempeño, la satisfacción laboral es uno de los campos más desarrollado y demandado dentro de las teorías del comportamiento humano ya que es punto de origen para diagnosticar el impacto de la felicidad que tiene un colaborador en su área de trabajo y frente a la organización. Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo” (p. 714).

Podemos explicar en palabras de Morillo (2006), el término satisfacción laboral como:

La perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial (Morillo, 2006. p. 48)

Además de dar una extensión de definición como el grado de felicidad y armonía que posee un trabajador con su área de trabajo dentro de la organización que demuestra un grado de productividad inmediata.

### **1.2.2.1. Esfuerzo laboral**

Viene a ser definido como la intensidad en la que ejecutamos nuestras habilidades físicas, sociales y cognitivas para realizar una determinada actividad, dicha medición no se da en el proceso, sino a través de sus efectos y resultados, a veces puede resultar un gran problema buscar un punto de comparación o un efecto deseado en el trabajador, porque muchas actividades se hacen en conjunto y resulta complejo dividir la proporción que ha utilizado el trabajador en determinada tarea.

En la expresión tradicional de “costo de esfuerzo” se encuentra arraigada dentro de las organizaciones, considerando en la práctica que no todos los esfuerzos tengan el mismo costo, en algunas ocasiones es percibido subjetivamente como un bien en sí mismo por los analistas, ellos consideran la percepción de cuánto cuesta esforzarse por los trabajadores como una variable ficticia, ya que el personal puede mentir en su valoración a la hora de hacer el cálculo en el esfuerzo exigido.

Podemos realizar una aproximación teórica a las variables que pueden incidir en el costo del esfuerzo, como por ejemplo la apreciación de sus compañeros de trabajo, las quejas de los usuarios, o los gestos de satisfacción laboral, etc.

Se procede a considerar teóricamente ciertos factores que incidan dentro del esfuerzo del trabajador, la motivación es la variable más importante a considerar, cuanto el trabajador esté más motivado menos es el esfuerzo por realizar una tarea.

La rutina de las actividades enfocadas a través de la costumbre también incide en el esfuerzo, de la misma manera un esfuerzo de la misma intensidad sea valorado en grado menor si ya tiene una rutina laboral especializada y enfocada dentro de la motivación.

Tenemos que considerar otro aspecto muy importante que viene hacer, la correspondencia del esfuerzo con el costo de aplicar mencionado esfuerzo, ya que resulta no ser recto, por ejemplo, si un determinado esfuerzo es tan intenso que altera el comportamiento del otro, el costo de ejecutar mencionado esfuerzo no debe ser considerado del mismo valor. Un ejemplo sería el aumento de la capacidad social. En

otros casos, sobre límite, esfuerzos gradualmente más fuertes tienden a sobregirar los costos para el responsable que los ejecuta.

En el caso que nos enfoquemos en las potencialidades del individuo para realizar una actividad a través del esfuerzo, estaríamos mencionando el aumento de la valoración del esfuerzo laboral: El grado de valoración al esfuerzo potencial y del esfuerzo laboral efectivo.

El grado de valoración al esfuerzo potencial es una variable, el contexto laboral donde interactúa el trabajador puede condicionar un esfuerzo máximo, dimensionándolo o restringiéndolo. Podemos considerar entorno estimulantes y estáticos. Por ejemplo, podemos considerar que la situación climática puede influir en el grado de esfuerzo máximo de un chofer para llegar a su destino.

El clima organizacional tiene circunstancias apremiantes en el grado de valoración al esfuerzo potencial. Un claro ejemplo son los tiempos muertos del operador cuando destina su trabajo a través de la ralentización de la actividad para la creencia de maximizar su tiempo sin la eficacia correspondiente.

Las condiciones organizacionales también tienen un enfoque de valoración al esfuerzo potencial. Un ejemplo es la capacidad ociosa de un proceso para no alterar el funcionamiento de un operador en el sistema. En este tipo de esfuerzo el programa de valoración en incentivos es vital a la de hacer los cálculos del esfuerzo potencial que pueda aplicar un operador.

Un operador, como fundamento, no formará un esfuerzo que sea físicamente posible a menos que condicione un coste personal en los beneficios aplicados.

El grado de valoración al esfuerzo potencial es una variable multidimensional, como son las cualidades de los operarios que desarrollan ese esfuerzo, y estas variables pueden o no estar interrelacionadas, en ciertas condiciones pueden sustituirse, o desarrollar intensamente una cualidad a través de un complemento conjunto de forma útil.

El grado de valor del esfuerzo laboral tiene un componente de seguridad en ubicar los rendimientos de los esfuerzos potenciales a desarrollar dichas características sobre las tareas asignadas para su evaluación.

### 1.2.2.2. Desempeño laboral

El desarrollo del desempeño laboral es fundamental para las organizaciones ya Chiavenato (2008), señalaba:

La conducta del colaborador en su entorno laboral es variable entre individuos con intereses diferentes, dicha variedad está condicionada por una serie de factores concluyentes, pero las recompensas en ciertas condiciones se valoran de forma individual, por las que son sometidas a la capacidad del esfuerzo potencial que el sujeto está dispuesto a conseguir a través de un enfoque de costo beneficio, mientras que el desempeño vendría a ser la valoración ordenada y sistemática sobre el rendimiento del colaborador en su área de trabajo y su potencialidad de desarrollo.

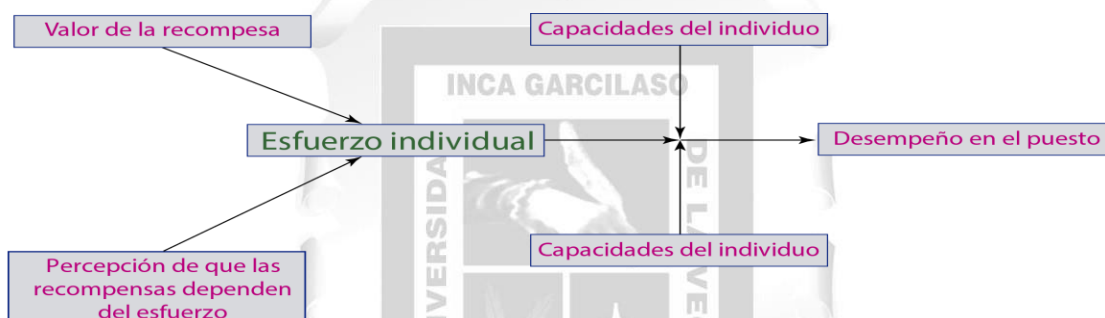


Figura 7: Factores individuales en el desempeño del puesto

Nota: Tomado de: “Chirito & Raymundo (2015). La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank”.

Desde el punto de vista de Bittel (2000) “reconoce que el desempeño de un trabajador es influenciado en gran medida por las expectativas” (p.57). De la misma manera, Ghiselli (1998), menciona que el desempeño está subordinado por 4 pilares: “la motivación, las habilidades y rasgos personales; la claridad y aceptación del rol; y las oportunidades para realizarse” (p.98).

#### 1.2.2.2.1. Dimensiones del desempeño laboral

Como la categorización operativa es la obtención de los objetivos como ente fundamental de la estrategia personal, Chiavenato (2000) explica las dimensiones de la siguiente forma:

- a) Productividad laboral: Está considerado como el aumento o reducción de los beneficios fundamentales dentro de la variación laboral, del capital, el producto y las estrategias técnicas.
- b) Eficacia: Se enfoca en los resultados obtenidos.
- c) Eficiencia laboral: Es mejor uso de los recursos de la organización para realizar una determinada actividad, servicio o meta, es la forma óptima de resolver las actividades laborales con un esfuerzo simplificado y un costo mínimo.

#### **1.2.2.2.2. Factores del desempeño laboral**

Según Bain (2003), existe dos factores que aumenta la productividad empresarial.

- a) Factores internos: Debido a la vulnerabilidad y los cambios graduales se pueden subdividir en dos factores, uno de ellos, los factores duros incluyen a la manufactura, la tecnología, la materia prima y la maquinaria y factores blandos que incluye la fuerza laboral, sistemas humanos y procedimientos organizacionales, como los modelos de dirección, gerencia y liderazgo.
- b) Factores externos: Aquí se considera sobre el aspecto real de la economía y su desarrollo en el campo nacional y mundial con escenarios competitivos en el aspecto productivo, dando solución a problemas como la inflación, desempleo, comercio internacional, tributación, aspectos monetarios, tecnología de la información, globalización y el bienestar poblacional; en dichos factores las organizaciones tratan de brindar alternativas para el desarrollo, crecimiento económico y la productividad. Dichos factores se enfocan en explicar ciertos ajustes estructurales en la productividad y como dicha modificación está en línea directa con los cambios organizacionales a través del desempeño de los trabajadores. (Mejía, 2017).

#### **1.2.2.2.3. Importancia de la evaluación del desempeño**

La importancia en la evaluación del desempeño radica en las estrategias y técnicas utilizadas para evaluar el talento humano y la aplicación de procedimientos y puntuaciones en las pruebas a través de los indicadores de progreso que permita introducir las necesidades de los sistemas de capacitación de la organización. Para poder tener un grado de confiabilidad se debe contar con mediciones acertadas para usarse en la mejora continua de capacitación.

#### **1.2.2.2.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Toda acción debe ser planificada, coordinado y comprendido ya que los resultados obtenidos generaran rendimientos satisfactorios y beneficios a la organización como:

- Beneficios para la gerencia: La evaluación del desempeño desde arriba cobra importancia para la evaluación de los subordinados en base a patrones objetivos que le permita ejercer un control del potencial humano.
- Generar medidas a efectos de mejorar el desempeño de los subordinados con una evaluación objetiva a través de un proceso de comunicación directa dentro de un sistema objetivo.
- Los beneficios de los subordinados se enfocan en el conocimiento de los procedimientos de evaluación y entender la forma como la organización entiende el compromiso de valorización laboral para sus colaboradores y las expectativas que los jefes y supervisores estiman como un excelente desempeño. También los procedimientos que toma el supervisor para incrementar el desempeño y el subordinado puedan corregirse a través de una retroalimentación laboral y una autocapacitación con autoevaluación dinámica relacionado al desarrollo personal (Chiavenato, 2007).
- Para obtener rendimientos satisfactorios en la organización, los métodos de evaluación del desempeño, permite ubicar las necesidades de los colaboradores a través de una retroalimentación sinérgica que permita anexar incentivos y promociones para responder a sus expectativas. (Chiavenato, 2007).

#### **1.2.2.2.5. Métodos de la evaluación del desempeño**

Dessler & Verela (2011), menciona algunos métodos que son:

- Ensayos críticos: Trata de enfocarse en los aspectos más fuertes, las restricciones del individuo, el desempeño anterior y el potencial del trabajador; brindando alternativas al colaborador para su pleno desarrollo, para este caso no es necesario la introducción de formularios complejos ni estandarizar los grupos a través de sistema de calificaciones.
- Incidentes críticos: Lo más resaltante de este proceso es la ubicación de los objetivos potenciales, a partir de las incidencias del entorno laboral, sea este positivo o negativo, para luego hacer un cuadro comparativo correspondiente, haciendo énfasis en los criterios críticos del buen desempeño.



- Escala gráfica de valorización: Quizás la metodología más antigua para evaluar el desempeño se basa en dos procesos fundamentales, que son la cualidad y la cantidad del desempeño en su puesto de trabajo, agregando el nivel de conocimiento a sus capacidades, las iniciativas, así como el grado de cooperación con sus compañeros de trabajo, etc.
- Escala de valorización expresada en la conducta: Está comprendido entre la combinación de dos procesos, procesos críticos y niveles gráficos. Para evaluar se usa ítems perfectamente condicionados durante variadas fases, dicho comportamiento es una recopilación real de la fuente.
- Comparación forzada: Es un método comparativo, que resulta de comparar a un colaborador respecto a su área y puesto de trabajo, cabe mencionar que los dos métodos comparativos más usados son la distribución grupal e individual.

### 1.2.2.3. Incentivos

En el contexto empresarial nadie trabaja gratis, nadie invierte esfuerzos sin recibir alguna recompensa, las personas trabajan por percibir un sueldo, y motivados por resultados. Considerando la trascendental importancia en el desempeño organizacional en función de expectativas, los incentivos buscan la capacidad de aumentar el compromiso de los trabajadores en la organización.

Debemos de considerar que los incentivos son reconocimientos que otorga la organización hacia sus colaboradores por haber obtenido resultados deseados con eficacia y eficiencia; generalmente se otorga a través de dinero, bonificación o material, está considerado como una motivación para afianzar sus potencialidades y sobrepase el promedio establecido generando un valor agregado.

Podemos llegar a una definición más clara, Chiavenato (2000):

Son aguinaldos emitidos por la organización a sus colaboradores (sueldos, promociones, aguinaldos, comisiones, bonificaciones, beneficios sociales, oportunidades de consolidación, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). Como trato de las indicaciones, cada incentivo tiene un valor agregado que es ideal, ya que cambia de un sujeto a otro: lo que útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también bonos, recompensas o estímulos. (p. 155)

Coincido con Idalberto cuando propone incentivos personalizados a través de las necesidades del trabajador y su desempeño en el puesto de trabajo, motivo por el cual un sistema de asignación de recompensas podría resultar ventajoso para la organización. Chiavenato (2000), termina explicando “a las instituciones les importa invertir en recompensas o incentivos para los individuos, cada vez cuando aporten para lograr sus metas” (p.155)

### 1.2.2.3.1. Tipos de Incentivos

Siguiendo las posturas de Chiavenato los incentivos se dividen en financieras (directas o indirectas) y no financieras. Ahí se pueden introducir ciertos tipos de premios como bonos, premios, salarios, comisiones. El salario resulta uno de los mecanismos más fundamentales porque es retribuido en dinero por el cargo o función que desempeña en la organización. En el gráfico 6 podemos apreciar los elementos que conforman los tipos de incentivos.



Figura 8: Tipos de Incentivos

Fuente: Elaboración propia basado en Gestión del Talento Humano. (Chiavenato I., 2009)

Los incentivos determinan el esfuerzo de los trabajadores en objetivos determinados, además brinda un estilo de motivación que permite buenos beneficios para la organización impulsando el trabajo en equipo y consolidando el desempeño personal hacia resultados. Los incentivos es la forma más adecuada de premiar a quien se lo merece por haber alcanzado un logro diferenciado.

### 1.2.2.3.2. Objetivo de los Incentivos

- Retener a los empleados, el activo más importante es el ser humano, y evitar los costos por rotación fundamental para la organización.

- Adquisición del personal calificado, los incentivos deben ser interesantes y suntuoso para atraer a los mejores candidatos o promocionarles en cargos estratégicos en la organización.
- Garantizar la igualdad, la gestión de sueldos y remuneraciones garantiza el equilibrio de sueldos interna y externa en base a la función desempeñada, la interna se enfoca en el desempeño del colaborador y la externa a la organización en una comparación analógica.
- Alentar el desempeño acertado, es indispensable que los incentivos este orientado con la política de la organización enmarcado en sus valores y principios sin reducir la productividad laboral.
- Controlar los costos, los incentivos deben partir de objetivos claros y consolidado a través de una estructura de costos sin alterar las finanzas de la organización.
- Hacer caso a las medidas legales, un desarrollo de incentivos debe tener en consideración la organización de personal, de comisiones y salarios dentro del ordenamiento jurídico y asegurar cumplir las medidas legales vigentes. (Chiavenato I., 2000).

#### **1.2.2.4. Relaciones Interpersonales**

Según el MINSU, las Relaciones interpersonales pueden ser:

##### **Positivas:**

Cuando existe un clima organizacional basada en la confianza entre los empleados y trabajadores que puedan sintonizar los conflictos en la organización formal e informal y resultado de ello se obtiene:

- Aumento del espíritu organizativo a través de equipos sólidos.
- Autodisciplina del personal.
- Motivación elevada a través de valores.
- Fidelidad en los fines de la institución.
- Participación constante de los colaboradores.
- Iniciativa de los colaboradores
- Adaptación y sensibilidad laboral.
- Equidad en las conductas de sus colaboradores.

## **Negativas:**

Cuando en la organización existe un incremento del resentimiento profesional, celos, suspicacias, descontento, incomodidad, relajamiento laboral, fatiga, inseguridad, y otros, que puede contribuir a cambios de conducta, alteraciones en los equipos laborales, una despreciada motivación, el incremento del ausentismo, aumento de los riesgos laboral, que puede ocasionar pérdidas económicas en la producción total, sería porque la organización ha adoptado las relaciones interpersonales de forma negativa.

### **1.2.2.4.1. Importancia de las relaciones interpersonales**

Las relaciones humanas conforman un aspecto fundamental dentro de las organizaciones en crecimiento, esto se produce por los lazos comunicativos que integran como un engranaje dentro de los procesos humanos como factor intrínseco en el desarrollo empresarial, el cual tiene que ser evaluado a través de administradores y psicólogos organizacionales.

Resulta indispensable en las relaciones interpersonales manejar una comunicación asertiva, que van a producir elementos naturales en la satisfacción personal en el centro laboral, y cuando uno de esos componentes ha fallado, merma la capacidad productiva por ende disminuye su satisfacción personal.

Cuando se usa el cumplimiento de las metas como un indicador de gestión, tratan de motivar a los colaboradores a una cultura de trabajo, donde el colaborador se identifique con su puesto de trabajo, potencien sus capacidades y competencias, finalmente ubican en el legajo el perfil de competencias y capacidades. El logro de estos objetivos está vinculado al buen desempeño de las relaciones interpersonales a todo nivel, la motivación y las expectativas terminan conformando un caldo de ingrediente.

Mencionar que el ser humano es lo más valioso en la organización, está sostenido en varios aspectos principales:

- El individuo como tal es un ser de derecho y requiere respeto y consideración.
- Las relaciones entre los empleados dentro de la organización definen la imagen institucional de la empresa.
- El contenido y el concepto claro de esas relaciones determinan el comportamiento de los individuos en la organización.
- El individuo como ente trascendental en la organización define su porvenir.

- Ninguna persona es un ser individual, sino un ser dual en la medida que las interrelaciones determinen el concepto concomitante.

En algunos momentos dentro de la organización pueden incurrir algunas diferencias por causa ideológica, cultural o de clase social, para poder comprender la necesidad del individuo es necesario tener una empatía desarrollada para ubicarse en el lugar de la otra persona. El riesgo es latente cuando en determinados momentos exageramos con ciertos comentarios, para ello es necesario que nuestras percepciones se mantengan objetivas y concretas, nunca se debe confundir lo personal con lo laboral, ya que cada circunstancia tiene su debido momento para contestarla pausadamente.

#### 1.2.2.4.2. Dimensiones de las relaciones interpersonales

##### A.- Comunicación

Es la habilidad intrínseca que tiene todo individuo de poder relacionarse con otras personas en la organización. El ser humano es un ser social y entra al proceso histórico de acuerdo a las experiencias cotidianas a través del contexto familiar, los amigos, la escuela, el trabajo, etc.

- **Escucha activa**, permite captar las emociones de la otra persona en sus interrelaciones determinada por desarrollo personal.
- **Disposición**, es la capacidad de aceptar a la persona por su valor intrínseco, con limitaciones, necesidades básicas, derechos, características particulares dentro de un grado de tolerancia importante.
- **Gesto**, existe circunstancias donde las palabras puedan ser contraproducente en las relaciones organizacionales, quizás el empleo gestual pueda disminuir la intensidad del diálogo.
- **Tono de voz**, debemos aprender a modular la fuerza con la que viene expresa el mensaje, generando un clima de confianza y evitar hacer daño al prójimo.
- **Ironías**, es un recurso que permite dirigir una comunicación con cierto grado de persuasión para recibir mensajes de la otra persona.

##### B.- Actitud

La OMS, menciona que es la habilidad del individuo para afirmar con habilidades psicosociales, sea acertada o no, estudiada de manera formal o informal para manifestarse con seguridad a los numerosos problemas y desafíos de la vida diaria.

La OPS, menciona que la actitud como algo natural para el bienestar del individuo, comprendiendo que va a subordinar de la certera respuesta que condiciona la persona, por cuanto las necesidades básicas estarán sujetas a la voluntad para enfrentar los enormes problemas a quien retamos todos los días.

- **Respeto**, debemos considerar el valor de entendernos con respeto a pesar de las desavenencias que se pudieran formar.
- **Empatía**, debemos de ponernos en la misma posición de la otra persona para tener una percepción más detallada del problema y encontrar la solución.
- **Solidaridad**, es la forma de mostrar un interés verdadero para una causa común con un pensamiento consecuente, ayudando a las personas que tienen el problema de no obtener los mismos resultados.
- **Responsabilidad**, La forma inherente a las consecuencias de las decisiones tomadas en su debido momento.
- **Apoyo**, formar un equipo para obtención de los grandes resultados.

### C.- Trato

Es un conjunto de habilidades, destrezas y conocimiento que utiliza la persona con cordialidad para obtener de la mejor manera los estímulos de otros.

- **Cordialidad**, facilita la comprensión emocional con las personas que nos rodea, obteniendo un grado de armonía.
- **Agradecimiento**, una de las palabras divinas, que puede conseguir aperturar las emociones más disonantes, siempre el agradecer desde que el día empieza nos da la posibilidad de vivir en paz.
- **Honestidad**, es la forma íntegra de actuar en convivencia considerando la forma más real y objetiva.
- **Transparencia**, las personas son abierta de corazón cuando se le muestra con libertad la forma de percepción de la persona siendo negativo o positivo en las expresiones rutinarias.

### 1.3 Marco legal

Dentro de la parte legal se ha considerado pertinente limitarnos al campo legal de las normas siguientes:

#### 1.3.1. Constitución Política del Perú

Dentro del estudio realizado sobre las expectativas de los empleados de una clínica privada con problemas de satisfacción laboral, los programas, incentivos, derechos y desarrollo organizacional se fundamenta en los siguientes artículos.

Los derechos fundamentales de la persona son considerados en la Constitución Política del Perú (1993), y menciona:

Toda persona tiene derecho a la vida, a su identidad, a su integridad moral, psíquica y física y a su libre desarrollo y bienestar. El concebido es sujeto de derecho en todo cuanto le favorece. A la igualdad ante la ley. Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole. (Congreso Constituyente Democrático, 1993, Artículo 2).

### **1.3.2. Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público.**

Aquí se establece las normas básicas para promover, mantener y consolidar una gestión pública moderna y actualizada, estableciendo jerarquías, concentración de la información y una política descentralizada con el respeto a los derechos fundamentales y a la integridad de la persona, dentro de los principios democráticos y las expectativas del trabajador para un entorno laboral estable enmarcadas en la sistematización operativa de los programas de incentivos.

### **1.3.3. Ley de Productividad y Competitividad Laboral, D. Leg. 728.**

Tiene como fundamento las acciones políticas que parten desde el ejecutivo enfocadas en la solución del desempleo, la flexibilización del mercado, la promoción del empleo, así como la generación de recursos laborales, los incentivos propios de la demanda y la competitividad empresarial.

### **1.3.4. Decreto Supremo N° 086-2010 – PCM**

Dicha norma se fundamenta en definir la planificación y las políticas nacionales del proceso de recursos humanos, la organización del empleo y la distribución de los recursos humanos para la gestión del empleo, rendimiento, evaluación, compensación, desarrollo y capacitación, y relaciones humanas en el servicio civil en marco de la legislación peruana.

## 1.4 Antecedentes del estudio

### 1.4.1 Antecedentes Nacionales

Portilla Barreto, Rosa (2017) Lima, Perú, en su tesis de Licenciada: **“Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental” (p.1)**. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, elaborado mediante la aplicación del método descriptivo, cuyo objetivo principal radica en analizar cómo se relaciona la satisfacción laboral y el desempeño de la organización en los colaboradores del hospital de salud mental.

Siguiendo los estudios complementarios de una investigación en España, se orientó desarrollar en Perú la relación positiva a través de la estadística de dichas variables como están intrínsecamente relacionadas la satisfacción laboral y el compromiso de la organización realizada en una muestra de 200 trabajadores, aplicando un cuestionario de satisfacción laboral S21/26 y la Escala de Compromiso Organizacional, con un grado de confiabilidad psicométrica en la validez del constructo.

Concluye en afirmar mediante los estudios estadísticos que hay una variable fuerte en la definición de satisfacción laboral con el compromiso de la organización, lo que vincula directamente a las teorías de Meyer y Allen que resalta la interrelación positiva y los mecanismos de influencia.

Ramos Gutiérrez, Melissa María (2020) Lima, Perú, en su tesis de Licenciado: **“Influencia del liderazgo en la satisfacción laboral del personal del área administrativa de la clínica San Miguel Arcángel SAC, 2020” (p.1)**. Universidad Peruana de las Américas, elaborado mediante la aplicación del método descriptivo, tiene como objetivo principal explicar de qué forma influye el liderazgo en la satisfacción de los empleados del área administrativa de la Clínica San Miguel Arcángel S.A.C, en el año 2020.

Menciona una relación acordante con nuestro trabajo porque se centra en el liderazgo como factor de cambio en la motivación del personal, analizando los problemas que puedan influenciar en la satisfacción laboral en un clima organizacional para que el trabajador de la organización pueda perfeccionar el desempeño de sus atribuciones en el campo de atención al paciente, el enfoque muestra el emparejamiento de un estudio estadístico para determinar dicha correlación.



Concluye el trabajo de investigación afirmando que el liderazgo no influye de forma directa con los sueldos bajos de los empleados administrativos, ya que los empleados mencionan que esa es una función de la directiva de la clínica más que el papel del liderazgo. Además, debemos mencionar que el liderazgo no influye en la mala relación con la directiva administrativa puesto que dichas relaciones interpersonales dependen de la socialización de los mismos trabajadores que de la dimensión del liderazgo.

Dávila Calmet, Paola Alexandra y Rufasto Cotrina, Fanny (2021) Chiclayo, Perú, en su tesis de Ingeniero Comercial: **“Coaching empresarial para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Clínica Millenium Chiclayo, 2020”** (p.1). Universidad Privada Juan Mejía Baca, elaborado mediante la aplicación del método descriptivo, tiene como objetivo principal implementar un coaching organizacional para poder optimizar la satisfacción laboral de los trabajadores en la Clínica Millenium Chiclayo, 2020.

Muestra relación con nuestro trabajo porque se centra en el brindar a sus empleados un coaching empresarial como metodología para incrementar la satisfacción general de los empleados de la clínica Millenium en Chiclayo a través de una investigación no experimental y transversal con el objetivo de poder analizar la situación crítica del personal y establecer algunos mecanismos para optimizar la atención de los pacientes y la calidad de servicio.

Concluye el trabajo de investigación con la implementación de 12 sesiones con la implementación de proponer a la organización una metodología de mejora en la cual se dio como capacitaciones sobre satisfacción laboral con temas como comunicación efectiva, comunicación asertiva, reconocimiento de expectativas, políticas de incentivos, flexibilidad de trabajo y distribución de actividades, todo desde un enfoque sinérgico.

Pérez Machacuay, Jakeline Marizabeth (2020) Tingo María, Perú, en su tesis de Licenciado: **“Características motivacionales basada en la Teoría de Vroom y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puerto Bermúdez, Oxapampa”** (p.1). Universidad Nacional Agraria de la Selva, elaborado mediante la aplicación del método descriptivo, tiene como objetivo principal relacionar las formas motivacionales fundamentadas en la teoría de Vroom y el desempeño de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Puerto Bermúdez, Oxapampa.

Muestra relación con nuestro trabajo porque se fundamenta en la aplicación directa del modelo de expectativas en sujetos directos de investigación proporcionando un cuadro teórico de análisis sobre el impacto del desempeño en la satisfacción de los trabajadores, muestra un enfoque integral de las recompensas como factor disonante en el rendimiento de los trabajadores y el incremento de la productividad, así como la realización y el compromiso empresarial.

Concluye que el esfuerzo, la motivación, actividades en base a la recompensa y metas personales tienen una correlación directa con las expectativas diseñadas en función de las teorías de Vroom.

#### **1.4.2 Antecedentes Internacionales**

Vázquez Moctezuma, Salvador Enrique (2014) Ciudad de México, México, en su artículo de investigación: **“La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas”**. Revista Infoacceso 2.0, 2 (1): 3–14 (setiembre-diciembre 2014), podremos mencionar los aportes de la teoría de las expectativas al caso real de una biblioteca para elevar el desempeño de los empleados en el área de recursos humanos.

Concluye en mencionar que la motivación es un factor indispensable en el funcionamiento de las organizaciones y en las unidades discretas de información para motivar el cambio a través de una situación real de satisfacción, siendo consciente que para poder manifestar algunas necesidades de cambio con rendimiento es necesario a través del trabajo, cabe destacar que Vroom menciona la alta desesperación del colaborador por una recompensa (valencia) a través del desempeño funcional sobresaliente.

Padovan, Ignacio (2020), Mendoza, Argentina, en su trabajo de investigación: **“Teorías de la Motivación - Aplicación Práctica”** Universidad Nacional de Cuyo, elaborado mediante la aplicación del método dogmático, tiene como enfoque de estudio las diferentes teorías relacionadas con la motivación y la satisfacción laboral.

Dicho estudio tiene similitud con nuestro trabajo de investigación porque se basa en el estudio de la conducta de los empleados administrativos durante aproximadamente más de 70 años y ha conseguido asentarse como un conocimiento indispensable para cualquier gerente de empresa, enfocándose en la satisfacción laboral como resultado de

mejores rendimientos en los empleados médicos; abarca teorías de la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajo en base a metas.

Concluye la investigación afirmando que los niveles de motivación en el sector sanitario son óptimos para el buen desempeño de sus funciones, si se logra una permanencia de la satisfacción de sus puestos laborales en torno a las metas, autoeficiencia y los resultados.

Peña Rivas, Humberto Coromoto y Villón Perero, Sabina Gisella (2018) La Libertad, Ecuador, en su artículo de investigación: **“Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional”**. Investigación del Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A, tiene como objetivo fundamental analizar cómo se relaciona la motivación con la gestión del talento humano y los factores que poseen mayor incidencia en el desempeño funcional.

La investigación mantiene una relación con la satisfacción laboral, el estrecho vínculo con las relaciones internas y externas sin descuidar el rol del liderazgo en la dirección de la empresa y el papel especial de sus funciones directrices al momento de asumir la responsabilidad de la organización.

Beteta Morales, Ana de los Ángeles (2018) Managua, Nicaragua, en su tesis de Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano: **“Motivación y Satisfacción laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas, UNAN – Managua, en el II semestre, 2017.”** (p.1). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, elaborado mediante la aplicación del método descriptivo, tiene como objetivo principal analizar los factores que inciden en la motivación del personal administrativo de las diferentes áreas de la facultad.

Muestra una similitud con la nuestra porque se alimenta de las numerosas investigaciones referente a los patrones de conducta que establecer las personas para realizar sus actividades sin caer en la rutina y la constancia burocrática, además agrega un valor aplicativo de la realidad que engloba las facultades dentro de la universidad sobre la rotación de puestos y los procedimientos administrativos.

Concluye el trabajo de investigación con la afirmación de los trabajadores administrativos de contrato determinado e indeterminado y la percepción que motivacional que resaltan en un nivel medio de grado, además un 76.12% se siente

conforme y satisfecho con su área de trabajo, pero incidiendo siempre en las promociones y recompensas que puedan abarcar para posibles ascensos y nombramientos.

## **1.5 Marco conceptual**

### **Capacitación del personal: Según Chiavenato (2009)**

Medio por el cual se potencia las habilidades de los trabajadores para que desarrollen de formas más creativa, ingeniosa e innovadora, las actividades laborales con el fin que alimenten los objetivos de la organización y genere valor agregado.

### **Evaluación del desempeño: Según Chiavenato (1995)**

Es una metodología integral que busca el desempeño del trabajador en su función laboral y su capacidad potencial para ir asumiendo conocimientos, dicha evaluación se basa en función de los objetivos planificados, las responsabilidades asumidas y la personalidad del individuo.

### **Expectativa: Según Vroom (1964)**

Es la convicción que tiene el trabajador referente al aporte de sus labores para alcanzar una meta con satisfacción.

### **Instrumentalidad: Según Vroom (1964)**

Es el juicio que el trabajador presupone que, una vez terminada la actividad encomendada, la organización lo valore y considere una determinada recompensa.

### **Motivación: Según Vroom (1964)**

Es un proceso intrínseco que controla las características de la conducta de los sujetos en las organizaciones a través de la satisfacción de las necesidades.

### **Reclutamiento del Personal: Chiavenato (2009)**

Conjunto de técnicas, herramientas y procedimientos con la intención de atraer candidatos potenciales con la capacidad de acceder a puestos estratégicos en la empresa. Explícitamente es un sistema de información por la cual la empresa brinda una oferta al mercado sobre potencial humano.

### **Satisfacción Laboral: Según Hannoun (2011)**

Es la actitud positiva y de forma integral a sus labores en el trabajo, desde el desempeño, la productividad, la salud y la armonía.

**Selección del Personal: Chiavenato (2009)**

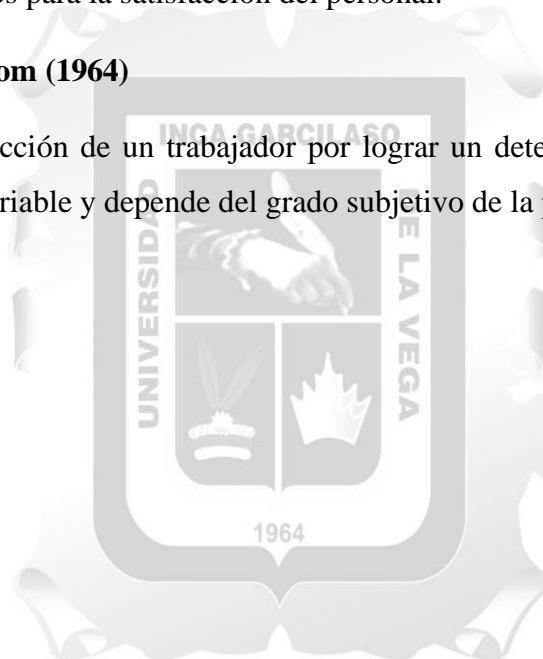
Es la selección entre los diferentes candidatos ya seleccionados para ocupar el puesto de trabajo determinado, procura alimentar o incrementar la eficiencia y el desempeño del trabajador en la organización empresarial.

**Teoría de las expectativas:** Según Davis y Newstrom (2003), citado por Méndez (2009)

La motivación está determinada por el valor referencial que se obtiene al multiplicar el esfuerzo por la confianza en la tarea sumado a la respuesta del medio en la consecución de objetivos específicos para la satisfacción del personal.

**Valencia: Según Vroom (1964)**

Es el grado de satisfacción de un trabajador por lograr un determinado fin u objetivo trazado, esta es una variable y depende del grado subjetivo de la persona.



## CAPITULO II:

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### ○ 2.1 Descripción de la realidad problemática

En el contexto real, las organizaciones se vuelven más competitivas, el trabajo se vuelve una necesidad intrínseca y la estructura organizativa se convierte en un pilar sólido que sostiene las nuevas teorías enfocadas en la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Ante dichos escenarios, todo empleado busca un clima de seguridad, un ambiente armónico de trabajo y unas expectativas acorde con el aprendizaje, las experiencias obtenidas y el desarrollo de sus potencialidades. Se tiene entendido que la satisfacción laboral de los colaboradores de una clínica privada en Pueblo Libre es un factor fundamental para la productividad total en el esquema básico de la organización.

La satisfacción laboral está ligada específicamente con el desempeño, cuando este es medido a través de indicadores económicos relacionados con la eficacia, eficiencia y productividad, se tiene comprendido que los empleados se encuentran satisfechos en su área de labor cuando encuentran lo que desean, y su desempeño aumentará cuando dichas decisiones los guíe a la plena satisfacción. Las organizaciones con empleados satisfechos tienden hacer más productivos, más exitosos ya que los diferentes modelos teóricos coinciden que a mayor satisfacción laboral en los empleados de una organización, el compromiso, la eficiencia y el optimismo se ve incrementado, hecho que se ve reflejado en el servicio óptimo al cliente.

El desempeño de los empleados de la clínica privada logrará una calidad de atención al cliente, aumentará el desempeño de los profesionales a la calidad humana, a las necesidades y a la mejora sanitaria, optimizando los recursos de la empresa sin descuidar la naturaleza de ella. Las clínica se encuentra ubicada en el sector terciario o de servicios, en la industria del cuidado y mantenimiento de la salud, sector farmacéutico, brinda servicios de cuidado, prevención, tratamiento y recuperación de pacientes (clientes), incluyendo en su esencia el respeto a la vida humana, a la salud integral y el respeto al derecho del consumidor que exige un servicio de calidad indispensable y sin lugar a improvisaciones, enfocándose no solamente en la salud sino en la gestión administrativa de la clínica. También podemos considera incluir dentro del servicio total

de calidad a las empresas aseguradoras, entidades prestadoras de servicio de salud y seguridad social, las cuales satisfacen los requerimientos de seguridad del paciente mientras está convaleciente de su enfermedad o tratamiento.

En el presente año se ha podido reflejar una disminución de la satisfacción laboral motivado por ciertas causas mencionadas a continuación:

- Negativas relaciones interpersonales
- Pérdida de la confianza administrativa
- Disminución de la lealtad laboral
- Comunicación deficiente entre colaboradores
- Enfocados en trabajos rutinario y sin retos
- Falta de reconocimiento
- Ausencia de Liderazgo
- Salario justo
- Clima laboral tenso
- Inestabilidad por contratos temporales
- Falta de participación
- Falta de compromiso

En el cuadro siguiente podemos detallar en función a las encuestas de desempeño y productividad laboral realizada por la empresa a sus empleados las principales causas que motivan dicha problemática laboral en su centro de labores, señalamos a continuación la tabla de Pareto.

*Tabla 1:*

*Tabla de valores de Pareto*

Causas	Frecuencia	%	Frecuencia Acumulada	% Acumulado
Comunicación deficiente entre los colaboradores	23	23.00%	23	23.00%
Ausencia de liderazgo	18	18.00%	41	41.00%
Enfocados en trabajos rutinarios y sin retos	15	15.00%	56	56.00%
Negativas relaciones interpersonales	13	13.00%	69	69.00%
Pérdida de la confianza administrativa	11	11.00%	80	80.00%
Disminución de la lealtad laboral	7	7.00%	87	87.00%

Falta de reconocimiento	5	5.00%	92	92.00%
Salario injusto	3	3.00%	95	95.00%
Clima laboral tenso	2	2.00%	97	97.00%
Inestabilidad por contrato temporales	1	1.00%	98	98.00%
Falta de participación	1	1.00%	99	99.00%
Falta de compromiso	1	1.00%	100	100.00%

En el presente diagrama de Pareto se visualiza que las principales causas por la cual se ha incrementado la insatisfacción laboral son:

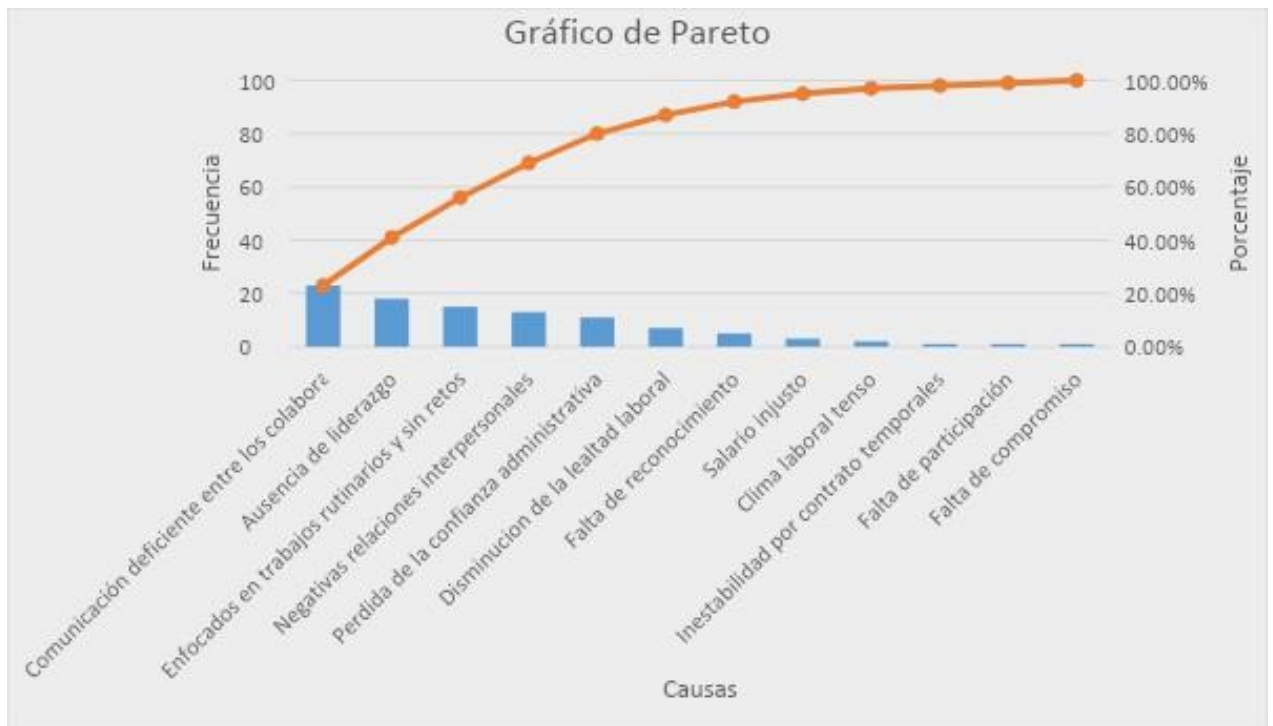


Figura 9: Diagrama de Pareto

El mapa que se presenta en Ishikawa nos ayuda a tener una mejor visión en como poder corregir cada problema, en el grupo que se visualiza podemos tener un objetivo de dar soluciones.



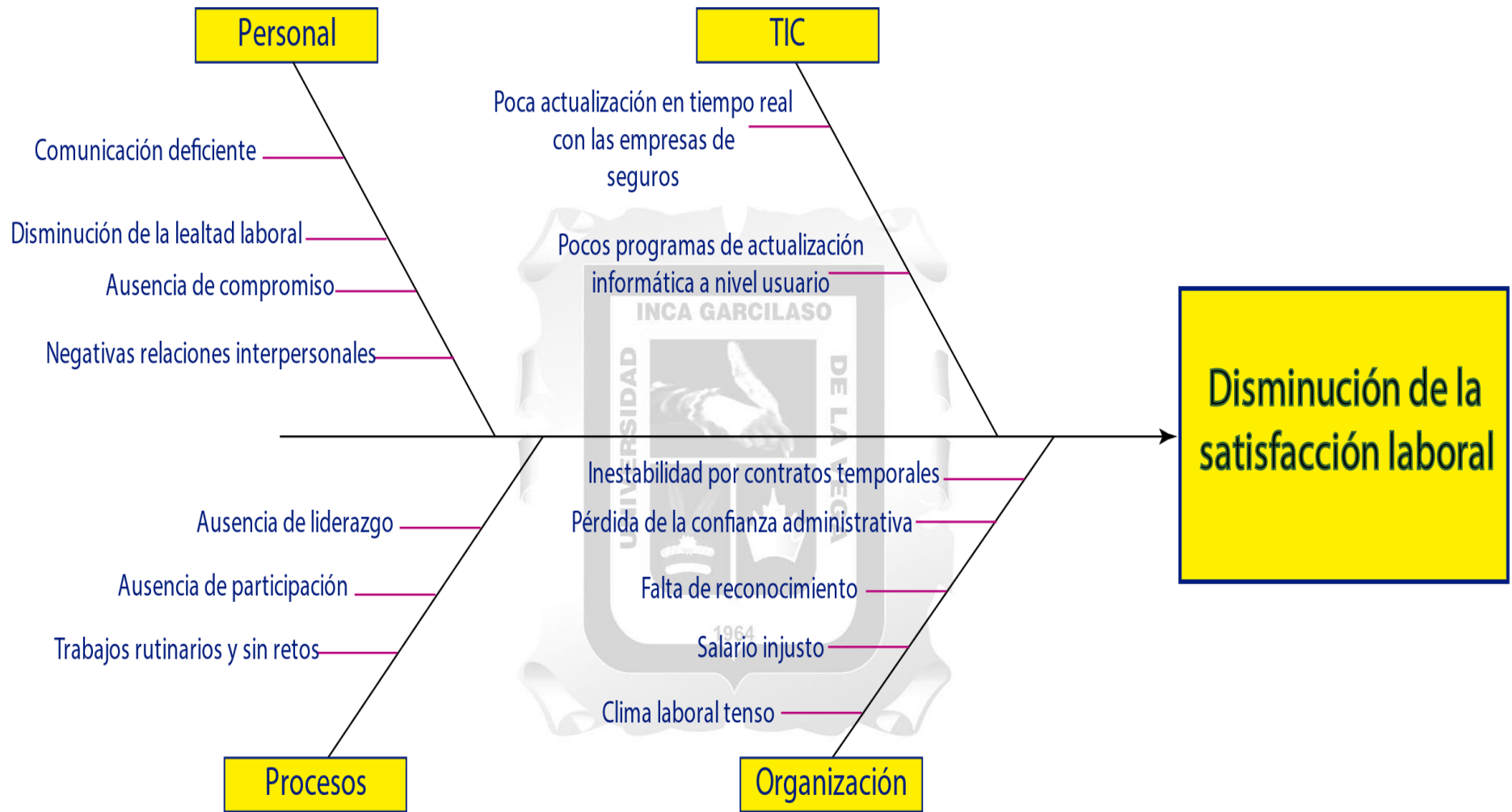


Figura 10: Diagrama de Ishikawa

La problemática ha persistido durante todo el inicio del año, cabe destacar buscar nuevas soluciones para incentivar en el buen desempeño y satisfacción laboral para mantener el servicio de calidad y productividad como eje principal de atención a los pacientes de la clínica.

## **2.2 Formulación del problema general y específicos**

### **2.2.1 Problema general**

- ¿Cómo se relaciona el modelo de expectativas con el incremento de la satisfacción laboral en los empleados de la clínica privada en pueblo libre?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cómo se relaciona el factor valencia con el nivel de esfuerzo entregado en los empleados de la clínica privada en pueblo libre?
- ¿Cómo se relaciona la expectativa con el nivel de desempeño deseado en los empleados de la clínica privada en Pueblo Libre?
- ¿Cómo se relaciona la instrumentalidad con el nivel de incentivo deseado en los empleados de la clínica privada, en Pueblo Libre?
- ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con las metas individuales en los empleados de la clínica privada, en Pueblo Libre?

## **2.3 Objetivo general y específicos**

El enfoque teórico de las expectativas realizada por Vroom está integrada dentro del área de la psicología social y de las teorías administrativas del conocimiento empresarial, haciendo referencia a la motivación humana como agente dinámico de cambio en las organizaciones, dicho enfoque sostiene tres pilares fundamentales desarrolladas durante muchos años en las mejores y prestigiosas empresas a nivel global; estos conceptos pertenecientes al modelo teórico implica a la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. Mencionado a través de los siguientes objetivos implementados durante el estudio correspondiente.

### **2.3.1 Objetivo general**

- Implementar la evaluación del informe de expectativas laborales para solucionar el problema de insatisfacción laboral en los empleados de la clínica privada, en Pueblo Libre.

### 2.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar la encuesta matriz de valencia 5S con el nivel de esfuerzo entregado en los empleados de la clínica de la clínica privada, en Pueblo Libre.
- Realizar la encuesta matriz de expectativa 5S con el nivel de desempeño deseado en los empleados de una clínica privada, en Pueblo Libre.
- Realizar la encuesta matriz de instrumentalidad 5S con el nivel de incentivo deseado en los empleados de una clínica privada, en Pueblo Libre.
- Realizar el cronograma de implementación motivacional con la asignación de metas individuales en los empleados de una clínica privada, en Pueblo Libre.



## CAPITULO III:

### JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

#### 3.1 Justificación e importancia del estudio

Después de la pandemia por covid-19 que logró afectar a la población peruana, entre estos a los profesionales de la salud quienes estuvieron en la primera línea de combate, y que sufrieron problemas de estrés y desmotivación a tal grado de influir en las decisiones de la organización durante el presente año, causando malestar entre los colaboradores, disminuyendo el desempeño profesional y los programas de incentivos, dentro de la organización.

Una de las principales problemáticas radica en los bajos niveles de satisfacción laboral de los empleados y la sobredimensionada respuesta del paciente, con el objetivo de optimizar y conservar la salud, muchas veces deja de lado las necesidades mencionadas en la expectativa que tiene el usuario interno en el cumplimiento de sus actividades, vinculado a factores como las metas de trabajo, las promociones remunerativas, las condiciones laborales y las buenas relaciones interpersonales. Es importante mencionar que las expectativas que espera el empleado es el motivo principal del individuo en la clínica para sentirse satisfecho en su puesto de trabajo y pueda incrementar la productividad. Sin embargo, a través de muchas investigaciones respecto al tema, nos hemos centrado profundizar en la teoría de las expectativas para buscar una nueva orientación ligada a los nuevos paradigmas relacionadas a la administración del conocimiento. Nuestra metodología tiene un contenido práctico que se enfoca en obtener un cambio en desempeño laboral de los empleados de la clínica de muestra en el proyecto de suficiencia laboral en la comunidad sanmartiniana pues generará mejores indicadores de desempeño que son de mucha importancia para lograr el desarrollo humano del distrito.

Por ello, se consideró el trabajo de suficiencia importante para conocer si existe conexión entre el modelo de expectativas y el incremento de la satisfacción laboral, debido a que se busca con los resultados que se obtendrán el impacto de satisfacción de los trabajadores y determinar si esto influye positivamente en su desempeño laboral, hecho que permitirá tener decisiones acertadas dentro de las áreas administrativas y operativas con la meta de obtener mejores indicadores de salud en los ciudadanos y llevar adelante un desarrollo esquemático para futuras investigaciones respecto al tema.

## **3.2 Delimitación del estudio**

### **3.2.1 Delimitación temporal**

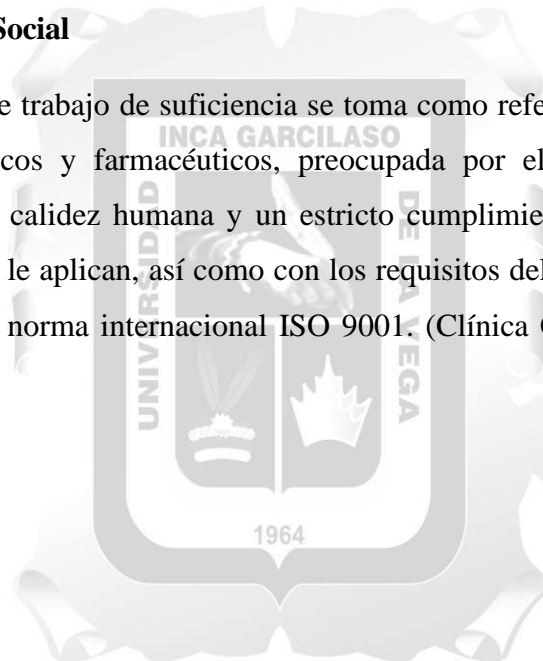
La delimitación temporal se centrará durante el primer semestre del 2022, en cuanto se hace referencia a la implementación del modelo de expectativas en los empleados de la clínica privada de Pueblo Libre.

### **3.2.2 Delimitación Espacial**

El trabajo de suficiencia se realizará en una clínica privada dentro del distrito de Pueblo Libre, el cual su principal problemática es la insatisfacción laboral surgida a partir de la pandemia.

### **3.2.3 Delimitación Social**

Para el presente trabajo de suficiencia se toma como referencia una empresa del sector servicios médicos y farmacéuticos, preocupada por el cumplimiento de sus servicios con calidad, calidez humana y un estricto cumplimiento de los reglamentos internos, las leyes que le aplican, así como con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad SGC de la norma internacional ISO 9001. (Clínica Cayetano Heredia, web institucional, 2022)



## CAPITULO IV:

### FORMULACION DEL DISEÑO

#### 4.1 Análisis crítico

Para el presente trabajo de suficiencia vemos como en el diagrama de Ishikawa que hay demasiadas disminuciones, ausencia y negativas del personal como trabajos rutinarios y sin retos por eso se desarrolló un cuestionario, con las preguntas relacionadas a las variables y sus dimensiones, donde se le presenta a los trabajadores del establecimiento clínico procediendo a colocar los datos en una tabla de expectativas y de valencia para ambos estratos. Todos estos cálculos se realizaron en Excel.

Se realizó encuestas escritas (03 encuestas) según las variables independientes de Vroom, expectativa, valencia e instrumentalidad cerrando con un desarrollo de la variable motivación laboral, con el objetivo de reconocer lo trascendental de la teoría de las expectativas en la productividad laboral de los trabajadores de la clínica.

Se procedió a usar la siguiente técnica de procesamiento y análisis de datos en Excel:

- Codificación y Tabulación de datos: Se procedió a dar valores a las variables a través de símbolos de tal manera que se pueda tabular, ya que consiste en distribuir las frecuencias de la información en la encuesta.
- Para la codificación y tabulación se creó bases de datos en MS Excel con la finalidad de almacenar la inmensa cantidad de datos.
- La información tabulada y ordenada fue manejada a un tratamiento por “técnicas de análisis matemático” de carácter estadístico. Las pruebas estadísticas de la hipótesis se realizaron mediante el Chi cuadrado.

A continuación, presentamos el diseño básico del trabajo de suficiencia.

Valores de Expectativas:

Tabla 2:

*Expectativa de los trabajadores de la Clínica privada*

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	6	12%
Poco probable	12	24%
Indeciso	14	28%
Probable	9	18%
Muy probable	9	18%
Total	50	100%

De la tabla 2, se observa que el 28% de los trabajadores de la clínica privada considera indecisa en que la fuerza de convicción de su esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de su logro personal, mientras que el 12% de los mismos, consideran nada probable que brinde un bono o aumento en la clínica donde labora.

A continuación, se desarrolla las siguientes preguntas relacionadas:

Tabla 3:

*Usted recibe bono o aumento en la clínica donde labora*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	9	18%
Poco probable	11	22%
Indeciso	19	38%
Probable	6	12%
Muy probable	5	10%
Total	50	100%

De la tabla 3, se observa que el 38% de los trabajadores de la clínica privada consideran indeciso que la empresa le haya entregado algún bono o aumento en la clínica donde labora, mientras que el 10% de los mismos, consideran muy probable que la empresa brinde un bono o aumento en la clínica donde labora.

Tabla 4:

*Usted está conforme consigo mismo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	11	22%
Poco probable	18	36%
Indeciso	7	14%
Probable	8	16%
Muy probable	6	12%
Total	50	100%

De la tabla 4, se observa que el 36% de los trabajadores de la clínica privada consideran poco probable sentirse conforme consigo mismo en su trabajo, mientras que el 12% de los mismos, consideran muy probable sentirse conforme consigo mismo.

Tabla 5:

*Usted considera factible el desarrollo de sus capacidades*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	2	4%
Poco probable	5	10%
Indeciso	9	18%
Probable	14	28%
Muy probable	20	40%
Total	50	100%

De la tabla 5, se observa que el 40% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy probable y factible el desarrollo de sus capacidades en su puesto de trabajo, mientras que el 4% de los mismos, consideran nada probable poder desarrollar sus capacidades dentro de su área de trabajo.

Tabla 6:

*Usted está seguro en su puesto de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	10	20%
Poco probable	19	38%
Indeciso	5	10%
Probable	9	18%
Muy probable	7	14%
Total	50	100%

De la tabla 6, se observa que el 38% de los trabajadores de la clínica Privada consideran poco probable estar seguro en su puesto de trabajo, mientras que el 10% de los mismos se encuentran muy indecisos en su puesto de trabajo.

Tabla 7:

*Usted está dispuesto a aprender nuevas cosas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	2	4%
Poco probable	3	6%
Indeciso	6	12%
Probable	17	34%
Muy probable	22	44%
Total	50	100%

De la tabla 7, se observa que el 44% de los trabajadores de la clínica Privada consideran muy probable estar dispuesto a aprender nuevas cosas en su puesto de trabajo,



mientras que el 4% de los mismos, encuentran nada probable aprender nuevas cosas en su puesto de trabajo.

Tabla 8:

*Usted será promocionado para un ascenso*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	7	14%
Poco probable	21	42%
Indeciso	12	24%
Probable	4	8%
Muy probable	6	12%
Total	50	100%

De la tabla 8, se observa que el 42% de los trabajadores de la clínica privada consideran poco probable estar promocionado para un ascenso en su puesto de trabajo en la clínica, mientras que el 8% de los mismos encuentran probable que lo puedan promocionar a través de un ascenso en su puesto de trabajo.

Tabla 9:

*Usted considera haber logrado una meta importante*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	6	12%
Poco probable	3	6%
Indeciso	25	50%
Probable	7	14%
Muy probable	9	18%
Total	50	100%

De la tabla 9, se observa que el 50% de los trabajadores de la clínica privada están indecisos de haber logrado una meta importante en su puesto de trabajo en la clínica, mientras que el 6% de los mismos lo encuentran poco probable haber realizado metas importantes en sus actividades.

Tabla 10:

*Usted es considerado en las decisiones de la clínica privada*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	6	12%
Poco probable	10	20%
Indeciso	22	44%
Probable	8	16%
Muy probable	4	8%
Total	50	100%

De la tabla 10, se observa que el 44% de los trabajadores de la clínica privada están indecisos en ser considerado en la toma de decisiones de la clínica, mientras que el 20% de los mismos lo encuentran poco probable haber sido tomado en cuenta en las decisiones de la clínica.

Tabla 11:

*Usted es respetado en su área de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	6	12%
Poco probable	11	22%
Indeciso	24	48%
Probable	5	10%
Muy probable	4	8%
Total	50	100%

De la tabla 11, se observa que el 48% de los trabajadores de la clínica privada están indecisos en la existencia del respeto en área de trabajo, mientras que el 8% de los mismos lo encuentran muy probable haber sido tratado con respeto en la clínica.

Tabla 12:

*Su jefe inmediato reconoce su valor*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	9	18%
Poco probable	19	38%
Indeciso	13	26%
Probable	6	12%
Muy probable	3	6%
Total	50	100%

De la tabla 12, se observa que el 38% de los trabajadores de la clínica privada mencionan la poca probabilidad de que el jefe reconozca su valor en la clínica, mientras que el 6% de los mismos manifiestan lo contrario, si han reconocido el valor.

Tabla 13:

*Las personas con las que trabajan demuestran empatía*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	2	4%
Poco probable	6	12%
Indeciso	9	18%
Probable	21	42%
Muy probable	12	24%
Total	50	100%

De la tabla 13, se observa que el 42% de los trabajadores de la clínica privada mencionan con probabilidad que los compañeros de trabajo muestran empatía, mientras que el 4% considera nada probable que los demás demuestren empatía.

Valores de Valencia:

Tabla 14:

*Valencia de los trabajadores de la Clínica privada*

Valencia	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	1	2%
Poco importante	3	6%
Indeciso	6	12%
Importante	16	32%
Muy importante	24	48%
Total	50	100%

De la tabla 14, se observa que el 48% de los trabajadores de la clínica Privada consideran muy importante el valor de la fuerza de preferencia de recibir una recompensa personal en el puesto de trabajo, mientras que el 2% de los mismos, consideran nada importante el valor de la fuerza de preferencia de recibir una recompensa personal e institucional.

Tabla 15:

*Tiene importancia la cantidad de dinero que percibe*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	1	2%
Indeciso	1	2%
Importante	19	38%
Muy importante	29	58%
Total	50	100%

De la tabla 15, se observa que el 58% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante la cantidad de dinero que percibe, mientras que el 38% de los mismos, consideran importante la cantidad de dinero que percibe.

Tabla 16:

*Es muy importante hacer algo que le ponga satisfecho en sus tareas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	2	4%
Poco importante	1	2%
Indeciso	6	12%
Importante	11	22%
Muy importante	30	60%
Total	50	100%

De la tabla 16, se observa que el 60% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante hacer algo que le de satisfacción, mientras que el 22% de los mismos, consideran importante hacer algo que le de satisfacción.

Tabla 17:

*Tiene importancia la posibilidad de poner en práctica sus capacidades*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	4	8%
Poco importante	5	10%
Indeciso	7	14%
Importante	12	24%
Muy importante	22	44%
Total	50	100%

De la tabla 17, se observa que el 44% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante la posibilidad de poner en práctica sus capacidades, mientras que el 24% de los mismos, consideran importante poner en práctica sus capacidades en la clínica.

Tabla 18:

*Tiene la importancia la seguridad laboral que percibe*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	2	4%
Poco importante	4	8%
Indeciso	6	12%
Importante	15	30%
Muy importante	23	46%
Total	50	100%

De la tabla 18, se observa que el 46% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante la seguridad laboral que percibe en la clínica, mientras que el 30% de los mismos, consideran importante la seguridad laboral que perciben en la clínica.

Tabla 19:

*La posibilidad de aprender nuevas cosas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	3	6%
Poco importante	7	14%
Indeciso	11	22%
Importante	14	28%
Muy importante	15	30%
Total	50	100%

De la tabla 19, se observa que el 30% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante la posibilidad de aprender nuevas cosas en la clínica, mientras que el 28% de los mismos, consideran importante de aprender nuevas cosas en la clínica.

Tabla 20:

*La posibilidad de ser promocionado para un ascenso*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Indeciso	6	12%
Importante	21	42%
Muy importante	23	46%
Total	50	100%

De la tabla 20, se observa que el 46% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante la posibilidad de ser promocionado para un ascenso en la clínica, mientras que el 42% de los mismos, consideran importante ser promocionado para un ascenso en la clínica.

Tabla 21:

*La posibilidad de haber logrado una meta importante*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	3	6%
Poco importante	6	12%
Indeciso	4	8%
Importante	20	40%
Muy importante	17	34%
Total	50	100%

De la tabla 21, se observa que el 40% de los trabajadores de la clínica privada consideran importante la posibilidad de haber logrado una meta importante en la clínica, mientras que el 34% de los mismos, consideran muy importante la posibilidad de haber logrado una meta importante en la clínica.

Tabla 22:

*La posibilidad de participar en las decisiones de la empresa*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	1	2%
Poco importante	5	10%
Indeciso	6	12%
Importante	15	30%
Muy importante	23	46%
Total	50	100%

De la tabla 22, se observa que el 46% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante la posibilidad de participar en las decisiones de la empresa en la clínica, mientras que el 30% de los mismos, consideran importante la posibilidad de participar en las decisiones en la clínica.

Tabla 23:

*El respeto que recibe de los compañeros de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	1	2%
Indeciso	5	10%
Importante	10	20%
Muy importante	34	68%
Total	50	100%

De la tabla 23, se observa que el 68% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante el respeto que recibe de los compañeros de trabajo en la clínica, mientras que el 20% de los mismos, consideran importante el respeto que recibe de los compañeros de trabajo.

Tabla 24:

*El reconocimiento de su jefe inmediato*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	5	10%
Indeciso	8	16%
Importante	23	46%
Muy importante	14	28%
Total	50	100%

De la tabla 24, se observa que el 46% de los trabajadores de la clínica privada consideran importante el reconocimiento de su jefe inmediato en la clínica, mientras que el 28% de los mismos, consideran muy importante el reconocimiento de su jefe.

Tabla 25:

*La empatía de las personas con quienes trabaja*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	2	4%
Indeciso	7	14%
Importante	13	26%
Muy importante	28	56%
Total	50	100%

De la tabla 25, se observa que el 56% de los trabajadores de la clínica privada consideran muy importante la empatía de las personas con quienes trabaja en la clínica, mientras que el 26% de los mismos, consideran importante la empatía de las personas con quienes trabaja.

## Valores de Instrumentalidad

Tabla 26:

*Instrumentalidad de los trabajadores de la Clínica privada*

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Poco frecuente	2	4%
Indeciso	6	12%
Frecuentemente	21	42%
Siempre	20	40%
Total	50	100%

De la tabla 26, se observa que el 42% de los trabajadores de la clínica privada consideran frecuente la noción de que recibirán una recompensa cuando haya realizado su trabajo, mientras que el 2% de los mismos, consideran que nunca tienen la idea de que recibirán una recompensa cuando haya realizado su trabajo.

Tabla 27:

*Trabajar comprometido =====> productividad óptima*

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Poco frecuente	2	4%
Indeciso	5	10%
Frecuentemente	16	32%
Siempre	26	52%
Total	50	100%

De la tabla 27, se observa que el 52% de los trabajadores de la clínica privada consideran que siempre la idea de que trabajar duro conllevará a una productividad óptima, mientras que el 32% de los mismos, consideran que frecuentemente el trabajo duro conducirá a un incremento óptimo de la productividad.

Tabla 28:

*Trabajar comprometido =====> hacer el trabajo correcto*

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Poco frecuente	2	4%
Indeciso	8	16%
Frecuentemente	29	58%
Siempre	10	20%
Total	50	100%

De la tabla 28, se observa que el 58% de los trabajadores de la clínica privada consideran frecuentemente la idea de que trabajar duro conllevará a realizar el trabajo de



forma correcta, mientras que el 20% de los mismos, consideran que siempre, el trabajo duro conducirá a un incremento la idea de que trabajar duro conllevara a realizar el trabajo de forma correcta.

Tabla 29:

*Trabajar comprometido =====> buen desempeño laboral*

Expectativa	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	2%
Poco frecuente	2	4%
Indeciso	5	10%
Frecuentemente	17	34%
Siempre	25	50%
Total	50	100%

De la tabla 29, se observa que el 50% de los trabajadores de la clínica privada consideran siempre que el trabajo comprometido conduzca, a un buen desempeño laboral, mientras que el 2% de los mismos, consideran que nunca el trabajo duro conduzca, a un buen desempeño laboral.

Tabla 30:

*Satisfacción laboral de los trabajadores de la clínica privada Stella Maris*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	3	2%
Baja	6	4%
Regular	8	10%
Alta	15	34%
Muy alta	18	50%
Total	50	100%

De la tabla 30, se observa que el 50% de los trabajadores de la clínica privada presentan muy alta su nivel de motivación, mientras que el 2% de los mismos, presentan muy baja su nivel de motivación.

Relación con las variables independientes:

Tabla 31:

*Esfuerzo de los trabajadores de la clínica Stella Maris.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	19	38%
Moderada	14	28%
Alta	17	34%
Total	50	100%

De la tabla 31, se observa que el 38% de los trabajadores de la clínica privada presentan un nivel bajo de esfuerzo en la realización de sus labores, mientras que el 14% de los mismos presentan un nivel moderado de esfuerzo en la realización de sus labores.

Tabla 32:

*Desempeño de los trabajadores de la clínica Stella Maris.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	4	8%
Moderada	6	12%
Alta	40	80%
Total	50	100%

De la tabla 32, se observa que el 80% de los trabajadores de la clínica privada presentan un nivel alto de desempeño en la realización de sus labores, mientras que el 4% de los mismos presentan un nivel bajo de desempeño en la realización de sus labores.

Tabla 33:

*Nivel de Incentivo de los trabajadores de la clínica privada.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Baja	3	6%
Moderada	6	12%
Alta	41	82%
Total	50	100%

De la tabla 33, se observa que el 82% de los trabajadores de la clínica privada presentan un nivel alto de manejar mejor los incentivos en la realización de sus labores, mientras que el 4% de los mismos presentan un nivel bajo de incentivos en la realización de sus labores.

Llegamos a la conclusión que un 30% de empleados necesitan mejorar su situación en el área y la asignación de incentivos a través de mejorar principalmente en la empresa estos aspectos en las áreas más críticas.

#### **4.2 Planteamiento de alternativas de solución**

Una vez obtenidas los resultados de las encuestas procedemos a desarrollar una gestión de procesos de mejoramiento continuo en las relaciones humanas a través del diseño esquemática del área más crítica, que para el caso es el de atención al paciente, para ello se procede a descargar las principales funciones del personal administrativo responsable:

- a. Ejecutar las actividades de apoyo administrativo en atención al paciente.
- b. Recepcionar y atender a los pacientes en asuntos relacionados a la salud, el bienestar y la integridad.
- c. Orientar al paciente en forma oportuna y veraz de la situación del trámite de su documentación.
- d. Administrar en forma ordenada y cronológica la documentación correspondiente al paciente, y de conformidad a las normas, directivas o reglamentos de archivo e historial clínico.
- e. Organizar y controlar el seguimiento de expedientes que ingresan al departamento de salud responsable.
- f. Redactar documentos con criterio propio de acuerdo a indicaciones generales que le sean proveídos por el médico inmediato superior.
- h. Recepcionar y efectuar las comunicaciones telefónicas de los pacientes y personal interesado.
- i. Tramitar el pedido de los útiles y materiales de oficina requeridos por el área y efectuar su distribución.
- j. Velar por la seguridad y conservación de los documentos del despacho administrativo.
- k. Otras que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

Las alternativas se van a enfocar en tres grandes campos del análisis de Pareto como es la comunicación deficiente entre colaboradores, la ausencia de liderazgo y los trabajos rutinarios que han mermado el desempeño y los niveles de incentivos.

Para generar una mejor eficiencia en la comunicación se desarrolló un diagrama de flujos de los procesos de atención, archivo y documentación de la clínica:

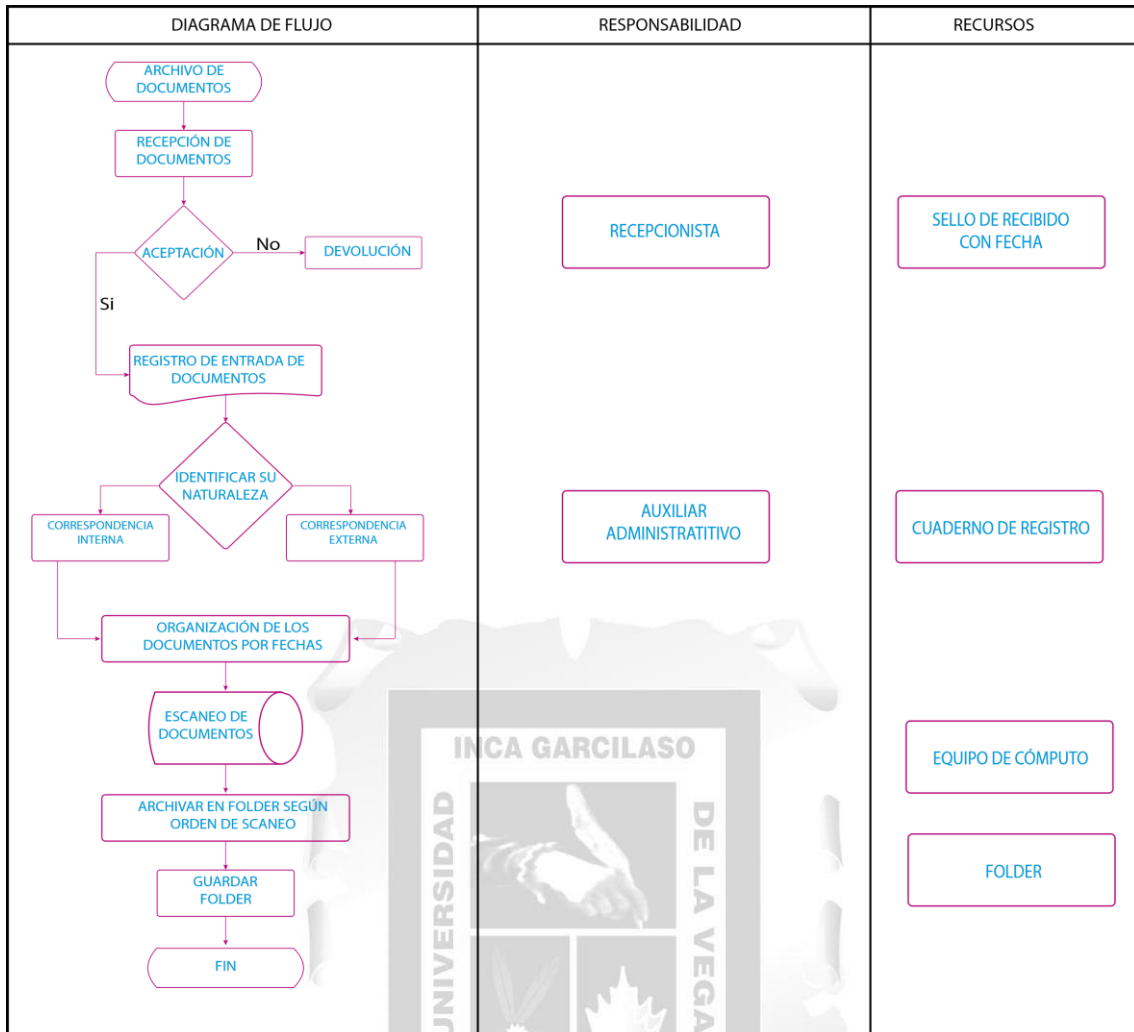


Figura 11: Proceso de Gestión documental de la Clínica Privada

Una vez consolidado el proceso se procederá a generar los incentivos de acuerdo a los indicadores de cumplimiento establecido por el área administrativa para mejorar el proceso.

Para solventar la presencia de un liderazgo motivador se desarrolla un cuadro esquemático de las actividades de cada integrante del área de atención al cliente a través del diseño de análisis de operaciones y servicios del área de la interacción paciente usuario y servidor.

## 5S

La metodología de las 5s porque representa un manual de acción y un estilo de vida que son bases metódicas confirmados con cinco abreviaciones japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para administrar las

actividades de una forma que se elimine las mermas o desperdicios, asegurando que las áreas de la empresa estén sistemáticamente aseadas y organizadas, optimizando la productividad, la seguridad y proporcionando las bases para la implementación de procesos que generen valor, creen un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son: Clasificar (Seiri), Orden (Seiton), Limpieza (Seiso), Limpieza Estandarizada (Seiketsu), Disciplina (Shitsuke).

La herramienta 5S se enfoca en evitar desperdicios mediante la implantación de un estándar de orden, limpieza y disciplina en el área de trabajo, focalizando unas rutinas básicas en el puesto de trabajo que permita el mantenimiento continuo. La metodología 5s impulsa a crear excelentes prácticas y hábitos dentro del lugar de trabajo para que estos se formen como un estilo de vida y se conviertan en una ventaja de ejecución dado que esta herramienta de gestión que incrementa la satisfacción laboral y el nivel de desempeño.

## **Lean**

Manzano y Gisbert mencionan sobre la filosofía Lean:

Lean Manufacturing es un modelo de gestión basado en producir bienes y servicios ajustados a la demanda asegurando la calidad de sus productos, con la máxima rapidez y al mínimo coste posible [...] es necesaria para la puesta en marcha de esta, para de ese modo mejorar en el resto de las áreas” (Manzano & Gisbert, 2016, p. 18).

Los pasos del modelo son:

- 1) Eliminar lo que no es necesario o lo que no genera valor.
- 2) Control total de la producción o servicios.
- 3) Reducción de los tiempos de atención.
- 4) Mayor velocidad y rendimiento
- 5) Flexibilidad e innovación tecnológica
- 6) Centrarse en el costo total
- 7) Compromiso con la clínica
- 8) Gestión de la cadena de servicios
- 9) Equilibrio en seguridad ocupacional y ambiental

## Mejora Continua

La definición de la filosofía ha existido en todo momento de su existencia ya que es en esencia parte de ella, al deseo humano de sobresalir más allá de sus límites. Por costumbre las formas óptimas han generado innovaciones constantes, radicales y sin duda importantes desde el punto de vista de su impacto económico. En lo particular este concepto hace referencia a una palabra clave, pues la innovación es inherente a la mejora continua, pues se trata de una búsqueda permanente de nuevas maneras de hacer las cosas para mejorar los resultados. Es decir, se llamará mejora continua siempre cuando la actividad realizada implique un cambio, es decir sea novedosa y a su vez genere un beneficio organizacional.

Harrington (1991), en su libro Business Process Improvement, pormenoriza la metodología que él denomina “Enfoque Harrington para la mejora de procesos”. A continuación, se muestra el cuadro: Metodología para la Mejora Continua según este autor.

- 1) Organización para la mejora
- 2) Entendimiento del proceso
- 3) “Streamlining”. Acción correctiva
- 4) Medición y control
- 5) Mejora continua

### 4.3 Evaluación de alternativas de solución

Dada las tres alternativas de solución para aumentar la satisfacción laboral y el nivel de desempeño, se procederá a realizar una evaluación de cada uno de los aspectos críticos de acuerdo a Pareto, teniendo como objetivo que la evaluación se centre en que los procesos tengan responsables, y sobre todo tener objetivos y metas de mejora continua.

Tabla 34:

Valoración de criterios para selección de alternativa

	Ítems	5S	Lean	Procesos	Puntaje
Planificación	Los métodos de planificación son los correctos	4	4	5	Satisface completamente lo buscado (5) Satisface lo buscado (4) Regular (3) No satisface lo buscado (2) Inefectivo (1)
	El análisis causal es el adecuado	4	3	4	
	El análisis de la problemática es la adecuada	4	4	4	
	Se facilita la toma de decisión	4	3	3	
	Facilita la comprensión del proceso	4	3	4	
	La recopilación de información es la adecuada	4	4	3	
	<b>Sub Total</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	
Implantación	Se adapta a las necesidades de la empresa	5	4	5	
	Se adapta a la estructura de la empresa	4	4	4	
	Se adapta a los recursos disponibles de la empresa	4	4	4	
	Resuelve los problemas de manera sistemática	4	3	4	
	Son fáciles de comprender	5	4	4	
	Permite integrar la documentación	3	3	4	
	Nivel de conocimiento actual	4	3	3	
	Tiempo para la implantación	4	4	4	
<b>Sub Total</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>32</b>		
Inspección	Permite ejercer un control en cada parte del proceso	3	4	4	
	El método de inspección es el adecuado	5	4	4	
	Facilita la integración de un sistema de control	5	4	3	
	Permite la incorporación de mejoras	5	4	4	
	<b>Sub Total</b>	<b>62</b>	<b>55</b>	<b>58</b>	

## CAPITULO V:

### PRUEBA DE DISEÑO

#### 5.1. Aplicación de la propuesta de solución

La elección elegida para el cumplimiento de las actividades de la clínica y su constante mejoramiento continuo es la implementación 5 S.

##### 5.1.1. Seiri (Clasificar, Seleccionar)

Durante el primer paso del proceso se clasificará todos los materiales y objetos que se ubican en el lugar donde se desea implementar la metodología en la clínica en el área administrativa y logística; para la clasificación de estos materiales e implementos se determinan tres grupos de la siguiente manera:

- Necesarios de uso constante, concurrente.
- Necesarios de uso ocasional.
- Innecesarios.

Para poder identificar cual es la clasificación de los materiales y herramientas se procedió a dar una visita e inspeccionar la rutina diaria:

- Inspección al área administrativa para hacer una selección de los elementos que sean necesarios o no para poder clasificarlo.
- Implementó un check list en el cual se registraron los materiales y herramientas que son necesarios, dándole una descripción detallada a dicho ítem seleccionado.
- Se implementó un diagrama de flujo para la clasificación del ítem en la clínica privada, como en el gráfico 10. Este diagrama nos permitirá seleccionar y clasificar los materiales y herramientas que se ubiquen en el área de trabajo, de acuerdo con la acertada ubicación se llega a tomar acciones como organizarlos, reparar, descartar, donar, transferir y llegar a reciclar, de acuerdo a las ventajas de uso para la clínica.
- Una tarjeta roja, como en la Figura 1. Es un formato en el cual se decide eliminar o separar el objeto que ha quedado descartado.

La aplicación de esta S se lleva a cabo para destinar las actividades importantes a lo que realmente brinda valor y desechar artículos defectuosos, no utilizados o inútiles para las actividades que allí se cumplen; por esto se procede a desechar lo que no se necesitan y continuar a aplicar la siguiente “S” con los artículos útiles.



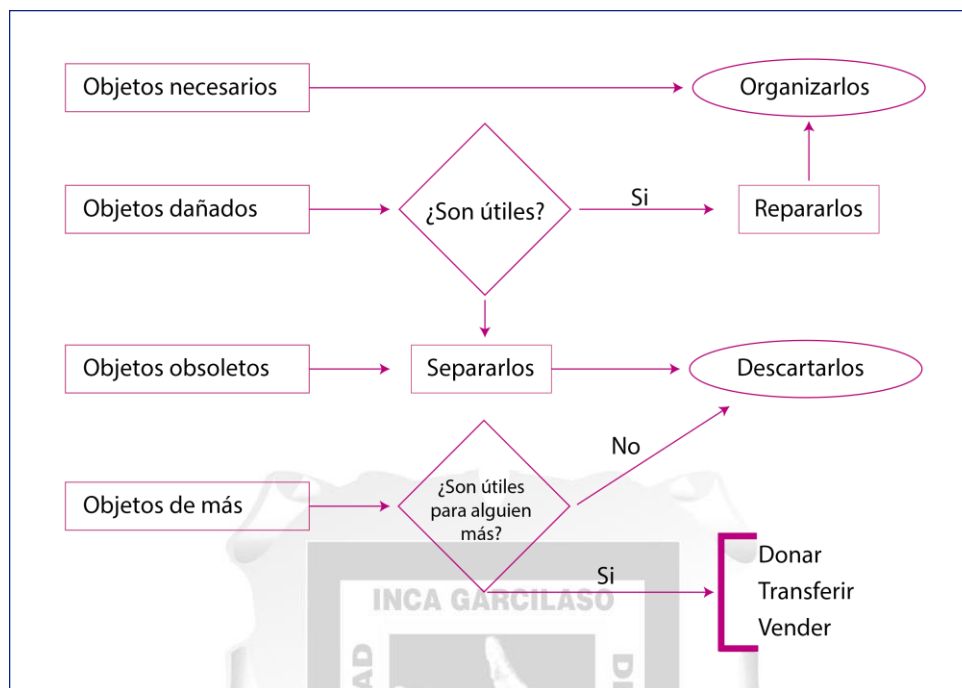


Figura 12: Diagrama de clasificación.

Nota: Adaptado del Manual de implementación Programa 5S, Corporación Autónoma Regional de Santander. Versión 1.0, p. 13.

Objetivos del Seiri:

- La prevención de accidentes y fallas humanas por la obstaculización de objetos innecesarios en la clínica.
- Uso efectivo del espacio físico dentro la clínica.
- Mejorar y optimizar la visibilidad de los materiales, herramientas, equipos, documentos y otros objetos.

Beneficios del Seiri:

- Libera espacios ocupados por objetos y materiales innecesarios.
- Simplifica la visualización de herramientas, materiales, documentos, y otros objetos de trabajo.
- Minimiza el tiempo en la búsqueda de los elementos de producción, documentos, herramientas, materiales, equipos, moldes y otros.
- Minimiza el deterioro de documentos, herramientas, materiales, equipos, moldes y otros por estar almacenados en sitios desorganizados.

- Optimiza el control de los inventarios que se van agotando.
- Transforma áreas de trabajo en sitios más seguros.
- Aumenta la visibilidad parcial o total en las áreas de trabajo.
- Mantiene hábitos de no continuar almacenando objetos en sitios inapropiados.
- Aumenta los movimientos de traslado y transporte de un sitio a otro de manera productiva.

No. \_\_\_\_\_

**TARJETA ROJA**

Fecha \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_

Item \_\_\_\_\_

Cantidad \_\_\_\_\_

**ACCION SUGERIDA**

Agrupar en espacio separado

Eliminar

Reubicar

Reparar

Reciclar

Comentario \_\_\_\_\_

Fecha p/concluir acción \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

3"

6"

*Figura 13: Tarjeta Roja Seiri:*



Figura 14: Área de archivos implementados

### 5.1.2. Seiton (Organizar)

La siguiente etapa del proceso fue ubicar los ítems importantes en un orden establecido, de acuerdo a los criterios de seguridad, eficacia, frecuencia de uso y calidad asignándoles un lugar, color, señal, código o etiqueta para así encontrarlos fácilmente a la hora de ser utilizados y llevarlos a su ubicación correspondiente una vez acabado de usarlo, debemos de agregar la importancia del reconocimiento del área en donde serán ubicados dichos objetos. Se organizó los materiales y herramientas siguiendo las siguientes recomendaciones:

- **Seguridad:** Seleccionar las óptimas condiciones para que las herramientas y materiales no se vayan a caer, retirar, mover o en tal caso estorben. Con esta actividad buscamos eliminar peligros y actos inseguros que lleve algún accidente.
- **Calidad:** Ubicar los materiales y herramientas en sitios adecuados con el objetivo de cuidar que no se dañen, deterioren, golpeen, o que no se puedan mezclar y combinar en los lugares designados para su almacenamiento.
- **Eficacia:** Minimizar los tiempos en ubicar un objeto perdido. Este ahorro de tiempo se logrará con la ubicación de los materiales y herramientas.

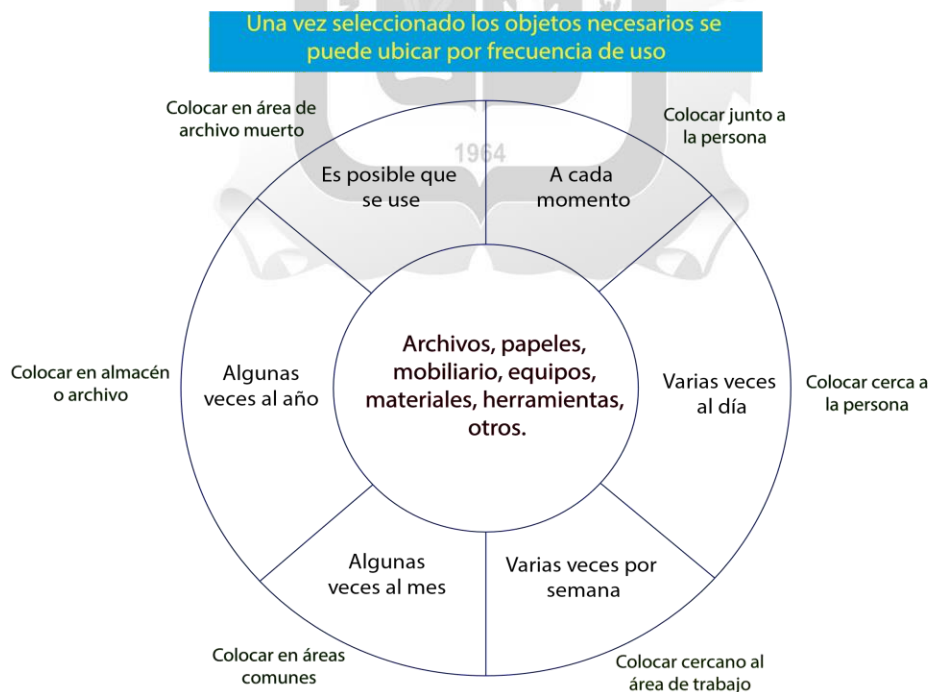


Figura 15: Diagrama de frecuencia y secuencia de uso de elementos.

Fuente: Adaptado de Manual de implementación Programa 5S, Corporación Autónoma Regional de Santander. Versión 1.0, p. 13

### 5.1.3. Seiso (Limpiar)

La capacitación se realizó a todos los empleados y trabajadores administrativos en sus horarios respectivos, sobre los conceptos generales de la matriz de responsabilidades para limpieza parcial y total del puesto de trabajo, objetivos del tercer paso en el proceso y los grandes beneficios que podrían obtener.

La aplicación de conceptos de la tercera etapa de la metodología fue motivada con objeto de la tercera “s”, conceptos de la matriz de responsabilidades por puesto de trabajo y como estas responsabilidades se deberían ser asignados, cabe mencionar que los trabajadores fueron los que presentaron el cronograma para la limpieza parcial, antes de terminar su jornada o turno, limpieza de las salas, pasillos, oficinas de la clínica de forma permanente.



*Figura 16:* Limpieza de pasillos de la clínica

*Fuente:* clínica privada

Los beneficios son:

- Evitar que la suciedad y el polvo se acumulen y dañen los materiales, máquinas y herramientas de las áreas de la clínica.
- Revisar periódicamente que las salas y pasillos sigan en buenas condiciones.

- Evitar que los riesgos y contagios puedan maximizarse por los malos hábitos de limpieza en zonas de riesgo.

#### 5.1.4. Seiketsu (Estandarizar)

La capacitación se realizó a todos los empleados y trabajadores administrativos en sus horarios respectivos, sobre los conceptos generales, la introducción y los objetivos del cuarto paso en el proceso y los grandes beneficios que podrían obtener.

Las capacitaciones estuvieron relacionadas con la estandarización de las buenas prácticas de operación y como mantener los logros que se obtuvieron en las etapas anteriores a través del tiempo, así como la presentación de la herramienta KANBAN para la planificación y control de los trabajos de estandarización y mantenimiento de los logros y objetivos planteados.

Se tuvo en cuenta los objetivos a lograr con la implementación de la cuarta etapa, objetivos parciales (objetivos específicos de la cuarta etapa) y los objetivos generales (con la implementación de la metodología), estos fueron acordados por todos los trabajadores y responsables en la capacitación.

De la misma manera se explicó los beneficios que se lograrían al finalizar la implementación de la cuarta etapa, los beneficios de esta etapa son a corto, mediano y largo plazo y este fue inculcado a todos los operarios y responsables.



*Figura 17: Estandarización de la atención de servicios*

### 5.1.5. Shitzuke (Seguimiento)

La capacitación se realizó a todos los empleados y trabajadores administrativos en sus horarios respectivos y con la presencia del jefe de servicios y atención al cliente. En esta capacitación se presentó los conceptos de la quinta etapa, los objetivos que se alcanzarían y los beneficios que la implementación produciría, así como la herramienta de reunión de sinergia y la proposición de una plantilla para su implementación.

La capacitación de los conceptos de la quinta fase se presentó con énfasis en la formación de hábitos para establecer y formalizar todos los estándares y buenas prácticas de operaciones de las etapas anteriores de forma acertada.

Se detalló los objetivos que se querían lograr completar con la implementación de la quinta etapa tanto los objetivos parciales (específicamente de esta etapa, como la disciplina) y los objetivos generales de la metodología 5S.

De la misma forma se presentó y ejecutaron los beneficios que se obtendrían al finalizar la implementación y culminación de toda la etapa. En esta etapa los beneficios son a mediano y largo plazo, esto es debido a que implica la creación de hábitos y estilos de vida con la ejecución de todas las etapas de la metodología.

Se muestra la situación actual con la implementación 5S:



Figura 18: Aplicación de las 5 S

Tabla 35: Metodología de las 5S.

Fases de la implementación	Las 5S	5S en japonés	5S en castellano	Representación gráfica
Fases Operativas	1°S	Seiri	Seleccionar, Eliminar, Reducir	
	2°S	Seiton	Ordenar, Clasificar, Identificar	
	3°S	Seiso	Limpiar, Sanear, Anticipar	
Fases Funcionales	4°S	Seiketsu	Estandarizar, Normalizar	
	5°S	Shitsuke	Auditar, Autodisciplina, Hábito	

Figura 6: Flujoograma de atención



**Elaboración propia**





Tabla 36: Esquema de actividades para el Liderazgo

Objetivos de área	n°	Actividades	Meta Anual		Resultados esperados	CRONOGRAMA				Responsable
			Unidad de medida	Cantidad		Trimestral				
Optimizar la gestión documentaria a través de la eficiencia, eficacia y oportuna adquisición, almacenamiento, custodia y distribución de los diferentes requerimientos de las dependencias usuarias de la clínica para el normal desarrollo de sus actividades y proyecciones que servirán para la atención de los servicios esenciales que se brinda a los pacientes.	1	Apoyar en la asistencia técnica a las unidades administrativas de la clínica privada a fin de que elaboren sus cuadros de necesidades para el siguiente año.	Taller	5	Las Unidades administrativas de la clínica remitirán sus cuadros de necesidades para el ejercicio 2021, en base a un adecuado soporte técnico - administrativo de la unidad de Logística.	x	x	x	x	
	2	Apoyar en el archivamiento del Plan Anual de Requerimientos médicos.	Plan	1	Se consolidarán los cuadros de necesidades programadas por las áreas usuarias, donde se identificarán los procesos de requerimientos médicos.					x
	3	Apoyar en la documentación del Plan Anual de Compras	Plan	1	Se remitirá un informe semestral sobre la ejecución de los pedidos de compra.					x
	4	Publicar oportunamente en las áreas correspondientes los diversos procesos de servicios.	Porcentaje	100%	Se cumplirá con publicar los procesos mensualmente sobre los procesos de gestión.					
	5	Apoyo en el registro y tramitación de las Órdenes de Compra y servicios.	Registro	3000	Se registrará adecuadamente los compromisos gestionados a través de la Unidad Administrativa.	x	x	x	x	
	6	Efectuar controles mensuales de ingresos y salidas de empleados y pacientes de la clínica.	Informe	12	Se cumplirá con reportar mensualmente los ingresos y salidas.	x	x	x	x	
	7	Archivar la gestión documentaria de bienes para la auditoría	Informe	4	Se remitirán informes de movimientos o traslado de mobiliario, equipos y suministros, por transferencia entre oficinas o a otras entidades.	x	x	x	x	

## CONCLUSIONES

**Primero:** En este trabajo de suficiencia laboral llegó a la conclusión general de que la implementación de la metodología 5S mejoró la satisfacción laboral y el nivel de desempeño, a través de un incremento en la productividad del 15%. Se contaba con una productividad de 72% antes de la implementación y 89% después de la implementación de la metodología 5S. Al final de la encuesta pudimos obtener incentivos de acuerdo con su situación laboral y las expectativas laborales; sin embargo, cabe resaltar que aspectos intrínsecos por mejorar debido a que un 11% se encuentra por debajo del nivel regular de satisfacción, se encuentra insatisfecha.

**Segundo:** De igual modo, respecto a los objetivos específicos, la implementación de la metodología 5S, concluye y evidencia que mejora la eficacia del área administrativa, ya que, la eficacia antes de la implementación de la metodología fue de 80.62% y después de la implementación fue de 87.34%, llegando a concluir que tuvo un incremento de 6.72%. La matriz de valencia se vincula al esfuerzo del área administrativa con un 12% por corregir según la encuesta.

**Tercero:** El de servicio en la clínica antes de la implementación de la metodología fue del 75% y después de la implementación de la metodología ha sido constante, pero ha añadido calidad 5S en el servicio en un 75%. Los empleados de la clínica privada, han demostrado un nivel de incentivo, alta en el servicio para sus operaciones; sin embargo, cabe resaltar que aspectos que se deben consolidar y mejorar debido a que un 18% se encuentra por debajo del nivel moderado de tiempo por incentivo, se debe anexar los posibles incentivos para buscar mejoras en los socios estratégicos.

**Cuarto:** La implementación de la metodología 5s mejora la productividad de la clínica privada, las expectativas laborales tienen un efecto positivo sobre las dimensiones de la satisfacción laboral de la clínica ; es decir, las expectativas, valencia e instrumentalidad motivan el desempeño de los trabajadores, esto a su vez, trae consecuencias al momento de alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones, el cronograma de implementación motivacional con la asignación de metas individuales en los empleados de una clínica han generado un efecto positivo en la satisfacción laboral.

## RECOMENDACIONES

- Mantener el reconocimiento adecuado a los trabajadores y empleados de la clínica privada, para asegurar la sensación de que sus funciones y los aportes realizados son tomados en cuenta, y generan utilidades para los trabajadores y la clínica privada.
- Planificar reuniones periódicas donde participen los trabajadores de la clínica privada en los procesos de mejoramiento continuo 5S, para aumentar el nivel desempeño en las funciones de apoyo.
- Garantizar la integridad y bienestar del trabajador ejecutando actividades que consoliden el clima organizacional como plataforma para la satisfacción laboral, personal y profesional.
- Implementar un proceso de mejoramiento continuo en la comunicación afectiva y armoniosa con todas las áreas de la clínica para entrelazar relaciones en donde el denominador común sea alcanzar la satisfacción laboral y con ésta los objetivos de la clínica privada.
- Administrar el tiempo en las opciones que permitan corregir los errores de falta o exceso de actividades para acelerar los procesos y alcanzar indicadores positivos para la asignación de incentivos en el puesto de trabajo.
- Formar equipos de trabajo donde la contribución se verifique en la identificación con los objetivos de la organización.
- Crear un sistema en el cual las expectativas de los trabajadores de la clínica sean recogidas, analizadas y producidas a través de una cadena de valor que permita impactar en los niveles de motivación, desempeño y productividad.
- Diseñar un sistema de beneficios económicos (capacitación, reconocimiento, flexibilidad de horarios) que combinados sea que el trabajador de la clínica aumente el nivel de desempeño y satisfacción laboral que incremente su productividad.
- Mejorar el sistema de recompensas que tiene un impacto positivo en un 10% sobre la eficiencia, eficacia y adaptabilidad de los empleados de la clínica privada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andresen, M.; Domsch, M. & Cascorbi, A. (2007). *Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots*. New York, NY: Springer: Journal of Labor Research, 28:714-734. doi:10.1007/s12122-007-9010-5
- Arias, C. (2014). *“Las relaciones interpersonales en Enfermería Quirúrgica: Conflictos laborales y estrategias de mejora. Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo, 2014.* Tesis de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Bain, D. (2003). *La productividad*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Bittel, L. (2000). *Administración del personal*. Traducción José Real Gutierrez.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos, Quinta Edición*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Craig, E. (1998). *ed. Routledge Encyclopaedia of Philosophy, vol. 1*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Davis, K. (1977). *Human behavior at work: human relations and organizational*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- García, G. (29 de junio de 2016). *La valoración del esfuerzo laboral: 4 aspectos clave*. Obtenido de Blog Argumentos económicos: <https://argumentoseconomicos.com/2016/06/29/claves-valoracion-esfuerzo-laboral/>
- Ghiselli, A. (1998). *Administración del personal*. Traducción José Real Gutierrez.

- Gibson, J; Ivancevich, J; Donnelly, J; Konopaske, R. (1996). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México: Editorial Interamericana.
- Kowtha, R. y Q. Leng. (1999). En *Incentives in the Asian Context: Theory and Preliminary Evidence* (págs. pp. 95-117). Singapur: Asia Pacific Journal of Management 16, 1, 1999.
- Mejía, D. (2017). Tesis de maestría en administración de la educación. *Clima organizacional y desempeño laboral en administrativos del I.S.T.P. ESSUMIN-Trujillo – 2017*. Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Morillo, I. (2006). Revista Sapiens. *Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo*. Revista Universitaria de Investigación, vol. 7, núm. 1, junio, 2006, pp. 43-57, Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Peña, H y Villón, S. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional*. Revista del Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A., La Libertad, Ecuador.
- Pérez, J. (2020). *Características motivacionales basada en la Teoría de Vroom y el desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Puerto Bermúdez, Oxapampa*. Tesis de licenciatura de la Universidad Agraria de la Selva, Tingo María, Perú.
- Portilla, R. (2017). *Satisfacción y Compromiso Organizacional de los trabajadores de un Hospital de Salud Mental*. Tesis de Licenciatura de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Ramos, M. (2020). *Influencia del liderazgo en la satisfacción laboral del personal del área administrativa de la clínica San Miguel Arcángel SAC, 2020*. Tesis de Licenciatura de la Universidad Peruana de las Américas, Lima, Perú.
- Sierra, E. (2016). Tesis de investigación. *Análisis de las ventajas y desventajas de las estrategias de incentivos, compensación y beneficios y su impacto en las organizaciones*. Nueva Granada, España.

Smith, A. (s.f.). *La riqueza de las naciones, 1776*. Madrid, España: Alianza, 1994.

Taylor, I & Getzels, J. (1976). *Perspectives in creativity*. Chicago, EEUU: Aldine Pub. Co.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Wisley & Sons: Reprinted Malabar, FL: Krieger Publishing Company, 1982.

Manzano, M. y Gisbert V. (2016). *Lean Manufacturing: implantación 5S*. Ciudad de México: 3C Tecnología.



## ANEXOS

### Instrumento

En primer lugar, se contesta las preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 colocando una “X” con la intención de encontrar su mejor apreciación a las condiciones planteadas:

Pregunta 1: Hay ciertas consideraciones que la empresa puede optar al observar su desempeño de forma óptima. ¿Qué probabilidad ocurriría en las diferentes circunstancias si usted realiza su trabajo de la mejor manera posible?

- 1.- Nada probable
- 2.- Poco probable
- 3.- Indeciso
- 4.- Probable
- 5.- Muy probable

Tabla 37: Cuestionario 1

Cuestionario 1	Nada probable (1)	Poco probable (2)	Indeciso (3)	Probable (4)	Muy probable (1)
a) Usted recibe bono o aumento en la clínica donde labora					
b) Usted está conforme consigo mismo					
c) Usted considera factible el desarrollo de sus capacidades					
d) Usted está seguro en su puesto de trabajo					
e) Usted está dispuesto a aprender nuevas cosas					
f) Usted será promocionado para un ascenso					
g) Usted considera haber logrado una meta importante					
h) Usted es considerada en las decisiones de la empresa					
i) Usted es respetado en su área de trabajo					
j) Su jefe inmediato reconoce su valor					
k) Las personas con las que trabajan demuestran empatía					

Pregunta 2: Cada individuo quiere obtener el reconocimiento y el respeto en su trabajo. A continuación, deben llevar la lista de las cosas más importantes que consideran en su área correspondiente:

Tabla 38: Cuestionario 2

Cuestionario 2	Nada probable (1)	Poco probable (2)	Indeciso (3)	Probable (4)	Muy probable (1)
<b>Diga la importancia de</b>					
a) La cantidad de dinero que percibe					
b) La posibilidad de hacer algo que le ponga satisfecho					
c) La posibilidad de poner en práctica sus capacidades					
d) La seguridad laboral que percibe					
<b>Diga la importancia de</b>					
a) La posibilidad a aprender nuevas cosas					
b) La posibilidad de ser promocionado para un ascenso					
c) La posibilidad de haber logrado una meta importante					
d) La posibilidad de participar en las decisiones de la empresa					
<b>Diga la importancia de</b>					
a) respeto que recibe de los compañeros de trabajo					
b) reconocimiento de su jefe inmediato					
c) empatía de las personas con quienes trabaja					

Pregunta 3: En la siguiente encuesta trace una “X” en el número que está a la derecha de cada ítem para indicar la frecuencia, de forma personal, el primer factor debe conducir al siguiente en su labor en la clínica. Cabe mencionar para cada par el grado de frecuencia colocando una “X” en el número de la respuesta

Cuestionario 3	Nada probable (1)	Poco frecuente (2)	Indeciso (3)	Frecuentemente (4)	Siempre (1)
<b>Diga la importancia de</b>					
a) Trabajar comprometido =====> productividad óptima					
b) Trabajar comprometido =====> hacer el trabajo correcto					
c) Trabajar comprometido =====> buen desempeño laboral					



### ANEXO C: Datos

	a1	b1	c1	d1	e1	f1	g1	h1	i1	j1	k1	Expectativa
1	3	2	4	4	1	4	2	1	2	4	1	2.55
2	1	3	1	5	4	3	4	2	3	1	1	2.55
3	5	4	1	2	4	4	5	2	2	5	2	3.27
4	5	1	3	4	3	5	4	2	4	4	4	3.55
5	4	3	5	2	1	1	3	3	1	3	3	2.64
6	5	2	2	4	1	5	5	4	5	3	2	3.45
7	4	2	2	4	4	4	5	2	4	5	2	3.45
8	4	1	2	2	1	2	1	3	3	1	1	1.91
9	2	3	4	4	1	4	4	5	4	1	3	3.18
10	1	5	4	4	2	1	5	1	3	5	5	3.27
11	3	2	3	2	3	2	3	3	1	4	1	2.45
12	1	3	1	4	2	5	1	4	2	1	1	2.27
13	2	5	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2.82
14	4	3	4	3	2	4	5	3	4	5	2	3.55
15	5	4	5	2	3	4	3	2	2	4	4	3.45
16	3	2	5	5	4	3	4	5	1	1	4	3.36
17	1	1	1	2	5	3	1	3	5	2	4	2.55
18	1	2	5	5	5	3	3	4	2	2	4	3.27
19	2	4	4	1	4	5	4	4	5	5	3	3.73
20	4	5	2	2	5	2	1	5	5	1	5	3.36
21	3	5	1	3	1	1	1	5	4	2	5	2.82
22	3	2	3	2	5	4	1	3	3	1	3	2.73
23	2	2	2	2	5	5	5	4	1	4	4	3.27
24	1	2	4	1	1	5	1	4	4	1	3	2.45
25	3	1	4	5	4	5	3	3	1	4	4	3.36
26	5	2	1	1	4	4	2	5	2	5	5	3.27
27	2	2	4	4	4	1	4	3	3	1	2	2.73
28	3	2	2	2	1	4	1	5	2	5	3	2.73
29	2	2	3	2	1	2	5	5	1	3	4	2.73
30	1	2	3	1	3	4	5	1	1	1	1	2.09
31	3	4	2	1	4	2	4	2	5	1	3	2.82
32	2	1	3	1	3	3	4	2	2	5	4	2.73
33	2	2	3	1	4	2	5	5	1	1	1	2.45
34	5	1	3	2	3	4	1	3	2	2	1	2.45
35	5	2	2	4	5	4	2	2	3	5	5	3.55
36	1	4	3	2	2	2	1	1	5	3	3	2.45
37	2	3	3	1	1	1	1	4	5	2	4	2.45
38	2	1	5	2	2	3	4	4	1	4	5	3.00
39	3	1	3	4	2	3	4	3	3	2	1	2.64
40	3	1	1	2	1	5	1	2	5	5	1	2.45
41	1	2	5	1	4	4	1	3	3	5	5	3.09
42	5	4	5	3	2	1	5	2	5	3	4	3.55

43	4	4	2	1	2	3	5	1	3	3	1	2.64
44	2	1	5	5	3	3	3	5	4	4	5	3.64
45	2	5	4	2	3	4	3	4	5	2	5	3.55
46	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	5	4.45
47	5	5	3	2	1	3	1	5	3	5	1	3.09
48	3	1	5	3	5	1	4	3	3	5	1	3.09
49	5	4	1	5	4	2	3	1	3	2	3	3.00
50	5	3	4	5	5	5	1	5	4	3	4	4.00

	a21	b21	c21	d21	a22	b22	c22	d22	a23	b23	c23	Valencia
1	2	1	2	5	5	3	5	5	2	2	2	3.09
2	4	4	2	4	3	5	1	3	4	5	4	3.55
3	4	4	1	5	4	3	1	4	1	5	5	3.36
4	3	3	2	5	2	4	5	3	2	3	2	3.09
5	1	5	5	4	1	2	2	3	4	4	3	3.09
6	2	3	2	1	5	1	4	3	5	2	5	3.00
7	3	4	1	1	2	5	5	4	3	4	3	3.18
8	3	1	1	5	5	1	4	5	2	3	2	2.91
9	4	5	4	5	5	4	4	5	5	1	1	3.91
10	3	4	5	3	1	5	2	5	2	5	3	3.45
11	2	1	2	4	3	5	3	4	3	3	4	3.09
12	5	3	1	3	2	1	3	3	2	5	1	2.64
13	4	3	3	2	4	1	1	5	4	3	4	3.09
14	4	3	4	3	2	4	4	4	5	2	1	3.27
15	1	1	5	2	4	2	3	4	5	1	1	2.64
16	2	2	1	4	2	2	2	5	5	1	4	2.73
17	3	2	3	2	5	2	4	3	2	2	3	2.82
18	3	1	1	3	2	1	1	3	3	5	5	2.55
19	1	4	1	4	4	2	4	4	4	1	4	3.00
20	2	1	3	1	4	4	3	4	5	5	5	3.36
21	1	4	3	2	3	2	3	1	3	2	1	2.27
22	1	5	2	5	4	1	5	5	4	5	5	3.82
23	2	5	3	4	5	1	3	2	1	4	4	3.09
24	5	4	5	5	5	4	4	3	2	3	2	3.82
25	3	2	1	5	5	4	5	4	3	5	3	3.64
26	2	1	3	2	1	4	3	5	1	5	3	2.73
27	5	3	1	1	2	5	4	3	1	5	4	3.09
28	3	2	2	5	5	4	1	1	2	2	4	2.82
29	4	5	3	5	5	4	2	3	4	4	5	4.00
30	3	4	4	1	5	4	3	3	5	2	3	3.36
31	4	4	1	1	2	4	3	2	1	1	2	2.27
32	1	3	2	3	5	3	5	3	5	1	4	3.18
33	4	4	4	1	5	5	5	2	5	5	5	4.09
34	4	2	5	1	1	5	4	1	1	2	1	2.45

35	3	4	3	5	2	3	5	4	4	5	4	3.82
36	2	2	5	1	3	4	1	2	5	3	2	2.73
37	5	4	3	5	3	3	2	4	2	5	3	3.55
38	1	2	5	1	1	2	2	4	1	4	4	2.45
39	3	1	1	1	3	1	4	4	2	3	3	2.36
40	1	5	3	4	4	3	1	4	1	3	5	3.09
41	4	1	4	1	3	1	5	2	4	4	4	3.00
42	1	4	2	4	1	3	3	3	2	5	1	2.64
43	4	3	3	5	5	5	4	3	1	5	5	3.91
44	5	2	1	4	2	5	3	4	3	1	2	2.91
45	5	4	1	3	5	1	5	2	5	1	5	3.36
46	4	5	4	1	4	1	1	2	3	1	1	2.45
47	1	3	2	5	1	2	3	4	5	1	5	2.91
48	5	5	2	3	1	1	5	1	5	4	4	3.27
49	1	4	2	4	4	5	1	5	4	1	1	2.91
50	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	3.09

	a3	b3	c3	Instrumento
1	3	3	2	2.67
2	4	4	3	3.67
3	4	1	4	3.00
4	5	2	4	3.67
5	2	2	5	3.00
6	1	4	5	3.33
7	3	2	2	2.33
8	5	5	5	5.00
9	4	1	2	2.33
10	4	2	5	3.67
11	5	4	3	4.00
12	3	2	1	2.00
13	3	5	5	4.33
14	1	5	1	2.33
15	5	2	1	2.67
16	2	1	4	2.33
17	3	4	3	3.33
18	3	4	5	4.00
19	1	2	3	2.00
20	4	2	1	2.33
21	4	4	2	3.33
22	5	1	2	2.67
23	2	3	1	2.00
24	3	4	3	3.33
25	4	5	1	3.33
26	4	1	1	2.00

27	5	1	5	3.67
28	1	3	2	2.00
29	1	2	4	2.33
30	2	4	2	2.67
31	1	1	4	2.00
32	3	5	5	4.33
33	4	3	1	2.67
34	3	4	1	2.67
35	5	5	2	4.00
36	5	3	5	4.33
37	1	2	1	1.33
38	2	2	3	2.33
39	4	4	5	4.33
40	3	1	5	3.00
41	2	3	3	2.67
42	2	2	3	2.33
43	4	4	4	4.00
44	3	2	2	2.33
45	2	1	1	1.33
46	2	1	2	1.67
47	4	3	4	3.67
48	3	5	3	3.67
49	4	3	2	3.00
50	2	5	1	2.67

	nómina	Expectativa	Valencia	Instrumento
1	menor	2	3	2
2	menor	2	3	3
3	menor	3	3	3
4	menor	3	3	3
5	menor	2	3	3
6	menor	3	3	3
7	menor	3	3	2
8	menor	1	2	5
9	menor	3	3	2
10	menor	3	3	3
11	menor	2	3	4
12	menor	2	2	2
13	menor	2	3	4
14	menor	3	3	2
15	menor	3	2	2
16	menor	3	2	2
17	menor	2	2	3
18	menor	3	2	4

19	menor	3	3	2
20	menor	3	3	2
21	menor	2	2	3
22	menor	2	3	2
23	menor	3	3	2
24	menor	2	3	3
25	menor	3	3	3
26	menor	3	2	2
27	menor	2	3	3
28	menor	2	2	2
29	menor	2	4	2
30	menor	2	3	2
31	menor	2	2	2
32	menor	2	3	4
33	menor	2	4	2
34	menor	2	2	2
35	menor	3	3	4
36	menor	2	2	4
37	menor	2	3	1
38	menor	3	2	2
39	menor	2	2	4
40	menor	2	3	3
41	menor	3	3	2
42	menor	3	2	2
43	menor	2	3	4
44	menor	3	2	2
45	menor	3	3	1
46	menor	4	2	1
47	menor	3	2	3
48	menor	3	3	3
49	menor	3	2	3
50	menor	4	3	2