



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

PROYECTO DE GRADO

Clima Laboral en una Organización Pública de Salud

Facultad: Ciencias de la Administración

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Autores: Anello María Soledad; Bruno Agustina

Tutor: Buteler Constanza

Córdoba, Mayo 2018

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
INFORME DE ACEPTACIÓN DE PG (FORM. "C")	4
INTRODUCCIÓN.....	6
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
OBJETIVOS	8
MARCO TEÓRICO.....	9
RELEVAMIENTOS DE DATOS	30
PRESENTACIÓN DE LOS DATOS RELEVADOS.....	32
DIAGNÓSTICO	79
ASPECTOS MÁS CRÍTICOS QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL:.....	88
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	91
CONCLUSIÓN.....	99
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS.....	102

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer por su apoyo incondicional a nuestras familias, quienes han estado presentes en todo momento. A nuestra tutora, Constanza Buteler, que con empatía, trato y criterio nos acompañó y guió en este camino. Por último al Instituto Universitario Aeronáutico por formarnos como profesionales.

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Córdoba, 14 de Mayo de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN DE PROYECTO DE GRADO

“CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE SALUD”

Integrantes: ANELLO, María Soledad y BRUNO, Agostina.

Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: BUTELER, Constanza

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: TOFFUL, Carina

1er Vocal: SANZ, Raquel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de grado trabajaremos sobre el CLIMA LABORAL del área de Laboratorio Central de un hospital público provincial de la Ciudad de Córdoba.

La iniciativa surge de la necesidad que detectamos mediante una entrevista con su jefe departamental en donde observamos una importante preocupación por la falta de estímulo y compromiso de los colaboradores, además de algunos roces interpersonales y un ambiente hostil según nos comentaba.

Los profesionales que dirigen esta área cuentan con cierta capacitación en gestión pero no con las herramientas necesarias para detectar y trabajar sobre los distintos factores que conciernen al clima laboral, además de no ser ésta una prioridad en su agenda, la cual se encuentra colapsada de asuntos referidos a la gestión administrativa de la misma. No obstante como lo mencionábamos anteriormente su jefe departamental considera importante comenzar a prestar atención al ambiente de trabajo del espacio que comanda ya que conoce que esto afecta de manera directa el funcionamiento general del Laboratorio y para nosotras es sumamente estimulante poder llevar a cabo este proyecto tratándose de un escenario en donde este tipo de investigación no se había empleado en su historia.

En concreto se analizará dicho clima a partir de la recolección de datos a través de observaciones, encuestas y entrevistas, y un marco teórico basado en la teoría de las 9 dimensiones de Litwin y Stinger: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Cooperación, Relaciones, Conflicto e Identidad, complementado con 3 dimensiones que hemos añadido para un análisis integral. Éstas hacen referencia a Equidad, Comunicación e Higiene y Seguridad.

Una vez estudiado y realizado nuestro diagnóstico, determinaremos las dimensiones que hemos percibido más críticas, aquellas que influyen de manera desfavorable en el clima y plantearemos para cada una de ellas una propuesta de mejora realista y accesible, aplicable en toda el área.

El objetivo final y central es brindar distintos planes de intervención que puedan llevarse a cabo con los recursos disponibles y las posibilidades tanto económicas como administrativas con las que cuenta esta organización, acompañando el comienzo de un cambio en la gestión del recurso humano, con la mirada puesta en el bienestar de sus colaboradores, y así en el desarrollo exitoso de toda el área.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El presente proyecto se desarrolla en un Hospital Provincial de la Ciudad de Córdoba, más precisamente en el área de Laboratorio Central, incluyendo sus dependencias: Secretaría, Hematología, Química, Material Biológico, Endocrinología, Inmunología, Toxicología, Hemostasia, Bacteriología y Limpieza de Material. El servicio de Guardia de laboratorio, como podrán ver posteriormente, también se encuentra dentro de la estructura pero no será incluido en el análisis de nuestro trabajo por contar con una compleja rotación de personal y escasa relación con el resto del laboratorio en la labor diaria, lo que dificultaría el estudio del tema tratado.

Por solicitud del Jefe de Laboratorio, el nombre de la institución permanecerá anónimo durante todo el proyecto. No obstante podemos mencionar que este reconocido nosocomio cuenta con una antigüedad de más de 120 años al servicio de la comunidad, atendiendo a todas las especialidades de la medicina y contando con una dotación total de aproximadamente 1000 empleados. Funciona durante las 24 horas, los 365 días del año y entre sus últimos avances se destaca la incorporación de la unidad de internación de pacientes con inmunodeficiencias, enfermedades oncohematológicas y área de trasplante de médula ósea, lo que significa la posibilidad de realizar este tipo de trasplantes, que hasta ahora en Córdoba sólo podían hacerse en el sector privado.

El proyecto abarcará a los colaboradores pertenecientes a las jerarquías de operarios y jefes de las secciones anteriormente mencionadas, siendo ésta una totalidad de 30 personas, en su mayoría bioquímicos y técnicos en laboratorio. Cabe aclarar que durante el periodo de nuestra visita contamos con una dotación de 26 empleados, ya que el resto se encontraba ausente por diversos motivos.

La estructura del área se establece de la siguiente manera:



OBJETIVOS

Objetivo General:

- ✓ Brindar una propuesta de mejora del clima laboral para el área de Laboratorio de Análisis Clínicos de una organización pública de salud.

Objetivos Específicos:

- ✓ Conocer las necesidades y falencias percibidas por el personal del área.
- ✓ Analizar dicha información en base a la Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.
- ✓ Incorporar a nuestro estudio las dimensiones de comunicación, higiene laboral y equidad para lograr una visión integral del área.
- ✓ Señalar los principales factores que intervienen y afectan al clima laboral.
- ✓ Establecer cuáles son los aspectos que contribuyen a generar un ambiente favorable para elaborar un plan de intervención acorde.

MARCO TEÓRICO

El Clima Organizacional es de gran impacto en el desempeño eficaz de una compañía, ya que se entiende en palabras de Peiró (1983)¹ como “(...) un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales, y un entorno psicológicamente significativo para sus miembros (...)”.

Consideramos que en un mundo cada vez más globalizado y competitivo es indispensable que los directivos de las organizaciones comiencen a tener en cuenta factores determinantes del éxito y superación para las mismas. Un elemento esencial para sostener dicha competitividad es considerar al clima laboral de su organización como una pieza fundamental y un aspecto clave en el desarrollo eficaz, ya que la percepción que se tenga de él, influye de manera directa y en gran medida en el comportamiento y desempeño de sus trabajadores, y por ende, determinará el desarrollo de la misma.

Respecto a la noción de clima, Litwin y Tagiuri (1939)² fueron quienes propusieron el Clima Organizacional como factor interviniente en el desarrollo laboral de las personas, determinando específicamente que “el comportamiento de un individuo en el trabajo, no depende solamente de sus características personales, sino en la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización”.

No obstante, la idea de Clima comenzaba a resonar hacía ya varios años. Repasemos algunas apreciaciones según diferentes autores a lo largo del tiempo. Partiendo de la década del sesenta, Atkinson (1964)³ entiende al Clima Organizacional como “El resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado”. Poco después, Litwin y Stringer (1968)⁴ consideran que el clima laboral es “la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento”. Una década más tarde, Peiró (1983)⁵ siguiendo la línea de Litwin postula que “se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata en todo caso, de una ‘realidad subjetivada’”. Adentrándonos ya en el siglo XXI, McKnight y Webster (2001)⁶ comienzan a incluir el concepto de equidad, considerando al clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo qué conductas son esperadas y recompensadas. Paralelamente Brunet (2002)⁷ define el clima organizacional como: “las actitudes subyacentes a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización”.

¹PEIRÓ (1983). *Psicología de la organización*.

²LITWIN y TAGIURI (1939). *Clima organizacional: exploraciones de un concepto*.

³ATKINSON (1964). *Una introducción a la motivación*.

⁴LITWIN y STRINGER (1968). *Motivación y clima organizacional*.

⁵PEIRÓ (1983). *Op. cit.*

⁶MCKNIGHT y WEBSTER (2001). “¿Visión colaborativa o invasión de la privacidad? El clima de confianza como lente para comprender los sistemas de conocimiento”. En: COOPER, CARTWRIGHT y EARLEY (editores). *Manual internacional de cultura organizacional y clima*.

⁷BRUNET (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*.

Intentando unificar los diferentes conceptos podemos hablar de Clima Laboral como las percepciones y/o sentimientos de los miembros de una organización con respecto a su lugar de trabajo, sus relaciones, sentido de pertenencia y estima, los que, combinados a factores del entorno tales como presiones, equidad, pensamiento grupal, etc., determina en gran parte el grado de satisfacción, motivación y por lo tanto, el desempeño de los colaboradores.

El proyecto finalmente se fundamenta sobre la teoría de las nueve dimensiones de Litwin y Stinger (1978)⁸. Hemos escogido dicha teoría ya que consideramos que reúne aspectos sumamente relevantes y aplicables al análisis de esta institución. La teoría mencionada establece nueve factores que influyen en la generación del Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad, pero como mencionamos con anterioridad decidimos incluir otros aspectos, que consideramos importantes a la hora de realizar un análisis más profundo del tema, y ellos son: Comunicación, Higiene y Seguridad y Equidad.

Al encontrarnos con escasa bibliografía establecida por dichos profesionales acerca de cada una de las dimensiones, las estudiaremos de manera independiente, generando desde distintos aportes y perspectivas de autores, una visión más acabada y completa de cada una de ellas.

1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Según Gordon, la estructura se refiere a “la descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización. Su función principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas de la misma. El organigrama muestra la forma en que se agrupan las personas en departamentos, las relaciones formales de dependencia y la forma en que se coordinan las actividades de los diversos miembros de la organización” (Gordon, 1997: 565)⁹. En palabras de Donnelly, Gibson e Ivancevich (2001: 367)¹⁰ la estructura es el “Padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal”. Los miembros de cada empresa deben regirse de acuerdo a las políticas y reglas establecidas en el contexto laboral, renunciando a la libertad de actuar independientemente y según sus convicciones (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 369)¹¹. Existe una perspectiva que habla de la estructura como actividades recurrentes y periódicas, dentro de la organización se puede asegurar que ciertas tareas y procedimientos se llevarán a cabo regularmente gracias a la estructura. Otra visión, afirma que es imprescindible que la estructura facilite el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, esto significa que ésta debe ser congruente con ello y facilite el bienestar y el futuro de la empresa, para ello se debe diseñar una estructura que contribuya a

⁸ LITWIN y STRINGER (1978). *Climaorganizacional*.

⁹ GORDON (1997). *Comportamiento organizacional*. Traducido por MASCARÓ SACRISTÁN y HUERTA SOBRINO. P. 565.

¹⁰ DONNELLY, GIBSON eIVANCEVICH (2001). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, p. 367.

¹¹ *Ibid.*, p. 369.

guiar el comportamiento de los miembros para conseguir mayores niveles de productividad, eficiencia, satisfacción, calidad, etc. (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 369)¹².

Siguiendo los lineamientos de Donnelly, Gibson e Ivancevich (2001: 370)¹³, hablamos de la estructura como condicionante del comportamiento de los individuos y grupos pertenecientes a una organización. La tarea en sí misma, las demandas y expectativas sobre las personas, pueden acarrear satisfacción, stress y ansiedad, además el trabajo requiere que constantemente los individuos se relacionen con otras personas (colegas, gerentes, clientes, proveedores o compradores) y estas relaciones pueden resultar en amistad, competencia, cooperación, y pueden ser causales de stress y/o ansiedad, afectando así el comportamiento y el funcionamiento de los grupos en la organización.

Dentro de la dimensión que venimos desarrollando, se pueden diferenciar dos tipos de estructura según las responsabilidades de cada individuo y del flujo de trabajo.

- **CENTRALIZADA:** quienes toman las decisiones son aquellas personas que se encuentran en la cima de la jerarquía de la organización. Muchas de esas personas están acostumbrados a tomar las decisiones y se resisten a delegar autoridad y responsabilidades a sus subordinados, ya que esto implica para ellos una cierta pérdida de control y poder (Gordon, 1997: 565; Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 385)¹⁴¹⁵.
- **DESCENTRALIZADA:** se trata de extender la responsabilidad de tomar decisiones a otras personas de menor categoría jerárquica. Esto es a causa de que las personas que están más cerca de los inconvenientes y problemas, son los que más los conocen y por lo tanto pueden tomar las decisiones más acertadas para resolverlos, y en un corto plazo de tiempo, por lo que además se agilizan las gestiones para encaminar las soluciones (Gordon, 1997: 565)¹⁶.

También podemos mencionar algunos aspectos y dimensiones relacionados a la estructura organizacional:

- **CADENA DE MANDO:** descripción de las relaciones de supervisión en la organización. Se representan en los organigramas institucionales, donde se identifica todo el patrón de las dependencias. Existen empresas en las cuales un individuo puede tener más de un supervisor, y que si bien esto puede facilitar la comunicación, puede también producir confusiones, por lo que lo más adecuado sería que cada persona tenga un solo superior directo y que así se tenga una línea de autoridad más clara (Gordon, 1997: 566).¹⁷

¹²Ibid., p. 369.

¹³Ibid.,p. 370.

¹⁴Ibid.,p. 385.

¹⁵GORDON (1997). Op. cit., p. 565.

¹⁶DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., p. 385.

¹⁷GORDON (1997). Op. cit., p. 566.

- **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** es el grado en el cual se asignan o se dividen las tareas y responsabilidades entre los diferentes miembros que componen la organización. Esta división muestra hasta qué punto los puestos son especializados (Gordon, 1997: 566, 372)¹⁸. Especialización: grado en el que los trabajos individuales se centran en actividades específicas y limitadas. Los puestos que se encuentran en lo más bajo de la jerarquía, son los que generalmente tienen un mayor grado de especialización (Gordon, 1997: 566)¹⁹.
- **DEPARTAMENTALIZACIÓN:** la organización se divide estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna característica compartida. La ventaja de este tipo de estructura es su eficiencia, ya que se crean unidades eficientes, se pueden compartir conocimientos, experiencias entre los miembros, los especialistas trabajan juntos y se motivan entre sí en sus áreas de interés, generando así mayor productividad en el departamento. La gran desventaja, es que muchas veces dejan de tener como prioridad las metas organizacionales para cumplir las metas departamentales (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 374)²⁰.
- **PARÁMETROS DE CONTROL:** es el número de individuos que reportan a un mismo gerente y que éste debe supervisar (Gibson, 1997: 382)²¹.
- **FORMALIZACIÓN:** grado en que la empresa depende de reglas y procedimientos formalizados por escrito para predeterminar las actividades y tareas que realizarán los empleados, especificando directivas y políticas (Gibson, 1997: 387)²².
- **COMPLEJIDAD:** es el número de puestos y niveles de autoridad en una organización. Las empresas que tienen muchos puestos y unidades crean problemas de organización y administrativos que aquellas que tienen menos puestos y departamentos.
 - A mayor especialización laboral, mayor complejidad.
 - A mayor descentralización, mayor complejidad.
 - A mayor cantidad de parámetros de control, mayor complejidad.

2. DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD:

En todos los puestos existentes en una organización, sea una enfermera, un cajero, o un operario, existen tareas que conllevan un cierto grado de responsabilidad, que generalmente acompañan al puesto (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 127)²³.

¹⁸Ibid., pp. 566, 372.

¹⁹Ibid., p. 566.

²⁰DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., p. 374.

²¹GORDON (1997). Op. cit., p. 382.

²²GORDON (1997). Op. cit., p. 387.

²³MEGGINSOR, PIETRI y MOSLEY (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y motivación*, p. 127.

En cuanto al grado de responsabilidad que tiene una persona para con sus tareas, podemos mencionar:

- **RENDICIÓN DE CUENTAS Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:** es la obligación que se crea cuando la persona acepta funciones y responsabilidades que le otorgan sus superiores y se debe responder ante el superior inmediato en relación al cumplimiento efectivo de las mismas (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 128)²⁴. Existe una gran diferencia entre asignar efectivamente tareas a los subordinados y pedirles que realicen las tareas más desagradables y sin sentido, de las cuales el supervisor no quiere encargarse. La verdadera delegación de autoridad implica conceder al colaborador la autoridad necesaria para realizar la tarea. Además, la toma de decisiones se comparte o se delega de una manera total, y el delegado tiene la libertad de manejar los detalles de acuerdo a sus capacidades y creencias. A fin de garantizar la efectividad de la rendición de cuentas, se establecen controles que permitan verificar que la delegación sea correcta (La observación personal, la presentación de informes periódicos por parte del delegado, etc.) (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 129-130)²⁵.
- **EMPOWERMENT:** es esencialmente la concesión de autoridad a los empleados para tomar decisiones de importancia. La idea es que los individuos, que son los más cercanos al trabajo y a los clientes, deben tomar las decisiones, de acuerdo a la experiencia y capacidades que les da esa cercanía (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 140)²⁶. Para distribuir niveles de autoridad y responsabilidad en toda la organización se debe primero fortalecer a los miembros, de esta manera se logra mejor control, ya que el elemento esencial del control es la autoestima de las personas. El grado de control manifestado por las personas que tienen elevada autoestima es muy alto, mientras que el que manifiestan las personas que tienen baja autoestima es mínimo. Entonces podemos decir que el empowerment aumenta el control, incrementa la autoestima (aprovechando la energía creadora e intelectual de los trabajadores y mostrando su capacidad real de liderazgo) e impulsa la calidad dentro de la organización y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, de la información y del desarrollo. Empowerment significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo.
Existen algunos principios para dar empowerment a las personas:
 - Brindar a las personas un trabajo que consideren importante.
 - Delegar a las personas autoridad y responsabilidad plena, independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
 - Permitir que las personas tomen decisiones respecto a sus trabajos.
 - Dar visibilidad a las personas y proporcionarles reconocimiento por sus esfuerzos y resultados.
 - Construir relaciones entre las personas, ligándolas con personas más importantes y apoyándolas a través de líderes e impulsores.

²⁴Ibid., p. 128.

²⁵Ibid., pp. 129-130.

²⁶Ibid., p. 140.

- Divulgar la información necesaria en todos los niveles. Información es poder que habilita a las personas a pensar y actuar mejor.
- Pedir la opinión de las personas respecto a los asuntos de trabajo. Hacer que se sientan dueñas del proceso de trabajo y que se enorgullezcan de pertenecer a la organización.
- Destacar la colaboración y el espíritu del equipo.
- Extender el empowerment a todas las áreas y niveles de la organización (Chiavenato, 2002: 158-159)²⁷.

3. DIMENSIÓN RECOMPENSA:

Los sistemas de recompensas requieren que previamente a desarrollarse, se realice un diagnóstico de la organización, de la cultura, del ambiente, de sus miembros y de sus situaciones laborales individuales, para poder elegir y distribuir correctamente las recompensas. Los sistemas de recompensas incluyen aspectos relacionados con la remuneración y otros no relacionados a ella como los ascensos, los reconocimientos verbales, etc. (Gordon, 1997: 140)²⁸. Dichas recompensas tienen como objetivo: ATRAER a personas calificadas para que formen parte de la organización; MANTENER a los trabajadores más eficientes en la empresa; MOTIVAR para que se alcancen altos niveles de rendimiento. Edward Lawler ha propuesto cinco conclusiones respecto a las recompensas: - “La satisfacción(...) es en función de lo que se recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir” – “Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influenciados por las comparaciones con los demás” – “La satisfacción está influenciada por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas” (Las recompensas intrínsecas se valoran por sí mismas, están relacionadas al trabajo en sí, como por ejemplo los reconocimientos, y las extrínsecas son externas al trabajo mismo como por ejemplo el salario, los ascensos) – “Las personas difieren en lo que se refiere a las recompensas que desean y en la importancia relativa que estas recompensas tienen para ellos” (Las recompensas van cambiando de acuerdo al momento profesional, de la carrera en la cual se encuentren los trabajadores, la edad, etc.) – “Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque permiten que surjan otras recompensas” (Por ejemplo el dinero, que trae consigo sentimientos de prestigio, autonomía, seguridad, etc.).

Estas relaciones entre las recompensas y la satisfacción no son estáticas, ya que las personas y el entorno están cambiando constantemente, pero cualquier sistema de recompensas debe: - Satisfacer las necesidades básicas del individuo (alimento, vestimenta, protección. – Ser equitativo en comparación con el resto de las personas. – Estar orientado al individuo (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 204-205)²⁹. Para seguir con el desarrollo de esta dimensión, explicaremos los diferentes tipos de recompensas existentes:

²⁷CHIAVENATO (2002). *Gestión del comportamiento humano*, pp. 158-159.

²⁸GORDON (1997). Op. cit., p. 140.

²⁹DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., pp. 204-205.

- RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS: en palabras de Donnelly, Gibson e Ivancevich (2001: 206)³⁰ “Las recompensas extrínsecas son aquellas que son externas al trabajo, como la remuneración, los ascensos, y otros beneficios complementarios”.
- Recompensas Económicas: sueldos y salarios. El dinero es la principal recompensa extrínseca, aunque se sabe poco sobre la forma en la que éste actúa. No es un motivador demasiado poderoso, a menos que la relación directa entre el rendimiento y el mérito, esté claramente definida y pueda comprobarse con facilidad, es por ello que con frecuencia se usa de forma errónea. La remuneración puede estar basada en los puestos que ocupan los trabajadores o en las capacidades de los mismos. La primera opción recompensa a las personas por ejecutar tareas específicas y por ascender jerárquicamente. Esto refuerza el vínculo entre el trabajo de las personas y los resultados de la organización y da importancia al desempeño individual. La segunda iniciativa recompensa a las personas por ir acrecentando sus competencias y sus capacidades y de esta manera se sustenta una cultura interesada en el desarrollo y aprendizaje de los trabajadores. Los sistemas salariales también deben adecuarse a los salarios del mercado con el fin de que no se caiga en la incompetencia y se puedan atraer los candidatos que sean necesarios para el logro de las metas organizacionales y mantenerlos allí (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 206-207; Gordon, 1997: 141-142)³¹³².
- Recompensas Financieras: beneficios complementarios: la mayoría de las organizaciones deciden complementar los salarios con algunas prestaciones, con el fin de motivar a los individuos, mejorar el ánimo de los empleados, aumentar la lealtad, disminuir la rotación, mantener una posición competitiva y evitar problemas sindicales. Algunas de estas prestaciones complementarias son: seguro de gastos médicos, seguro de vida, pensiones, beneficios de jubilación, días feriados, vacaciones, días por enfermedad, bonos, planes de reparto de utilidades, membrecías en clubes, arreglos de horarios flexibles, subsidios, etc. (Gordon, 1997: 142-142)³³.
- Recompensas Inter-Personales: son aquellas recompensas externas como los reconocimientos y el status, que se pueden brindar a través de asignaciones a trabajos prestigiosos, alabanzas públicas por alguna tarea llevada a cabo con éxito o alguna atención especial (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 208)³⁴.
- Ascensos: las organizaciones en las cuales se lleva a cabo la acción de ascender a una persona como forma de recompensa, intentan adecuar a los trabajadores con los puestos de trabajo que son apropiados para ellos. Los criterios que suelen evaluarse para ascender a alguien son el rendimiento y la antigüedad. (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 208)³⁵.

³⁰Ibid., p. 206.

³¹Ibid., pp. 206-207.

³²GORDON (1997). Op. cit., pp. 141-142.

³³Ibid., p. 142.

³⁴DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., p. 208.

³⁵Ibid., p. 208.

- **RECOMPENSAS INTRÍNSECAS:** las recompensas intrínsecas están relacionadas al trabajo en sí mismo, como por ejemplo la responsabilidad, el desafío, y la retroalimentación (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 26)³⁶.
 - Conclusión de la tarea: la posibilidad de comenzar y terminar una tarea o un proyecto es para algunas personas, muy gratificante, ya que es una forma de auto-recompensa.
 - Logro: el logro es un sentimiento personal derivado del hecho de alcanzar un objetivo estimulante, vale afirmar que para cada individuo los objetivos a alcanzar son diferentes.
 - Autonomía: la autonomía se refiere a la sensación de cierta libertad que puede llegar a tener un individuo en su trabajo, en el que puede tomar las decisiones que considere mejor para desarrollar su actividad de manera óptima.
 - Desarrollo Personal: el desarrollo personal de cada persona es único. Las personas que lo experimentan reconocen su crecimiento y la ampliación de sus habilidades, al lograr esto, se satisface su potencial de competencias (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 208-209)³⁷.
- **SISTEMAS DE RECOMPENSAS NO TRADICIONALES:** más allá de las clásicas recompensas como lo son el salario, los beneficios complementarios, etc., Hay algunas recompensas que resultan innovadoras y que están siendo utilizadas en algunas organizaciones:
 - Beneficios Complementarios de Tipo Cafetería: permite al empleado tener un rol activo en la determinación de su sistema de recompensas, ya que él puede diseñar y asignar un conjunto de beneficios complementarios según sus necesidades y preferencias. Se distribuyen de la manera en que el trabajador lo crea conveniente. Como contrapartida se puede mencionar que dado que cada individuo, posee diferentes necesidades y preferencias, se complican los registros, sobre todo en empresas con grandes dotaciones de personal.
 - Acumulación de Tiempo Libre: los trabajadores que alcanzan cierto nivel de productividad y/o rendimiento, son premiados con Tiempo libre, es decir, se obtienen créditos de tiempo libre en forma contingente al rendimiento, por ejemplo asignar un día libre durante la semana para asistir a programas de capacitaciones.
 - Sueldos basados en las habilidades: en este tipo de compensaciones, el sueldo del empleado no depende del trabajo en sí, si no, que está basado en el nivel y en el número de habilidades relacionadas al trabajo. Se le paga al trabajador una tarifa inicial que luego va aumentando a medida que adquiere nuevas habilidades y destrezas. Como ventaja se encuentra la reducción de costos de supervisión y el aumento de la productividad, pero como contrapartida los costos de los salarios y de capacitación, aumentan.
 - Participación en los beneficios: es un plan grupal de incentivos donde los empleados participan de las ganancias financieras de la organización, basado en las mejoras de sus rendimientos. La ventaja es que aumenta la productividad y calidad de los productos/servicios y estimulan el trabajo en equipo.

³⁶Ibid., p. 26.

³⁷Ibid., pp. 208-209.

4. DIMENSIÓN DESAFÍO:

Tener un trabajo que brinde satisfacción, resulte estimulante, provoque retos e ilusiones es uno de los principios básicos de la motivación (Chiavenato, 2002)³⁸. Desarrollaremos dicha dimensión basándonos en la Teoría del Establecimiento de metas de Locke: las metas que conlleva una tarea, expresadas en forma de propósitos de desempeño, claros y deseables, conforman la base de dicha teoría. Las metas son importantes, no solo en el proceso de planeación, sino también como factor motivacional. La premisa básica de Locke es que las metas pueden ser muy motivadoras si se fijan de manera adecuada y si se administran correctamente. Las metas del desempeño aclaran las expectativas entre un supervisor y un empleado y entre los trabajadores y las unidades de una organización. También establecen un marco de referencia para la retroalimentación de las tareas y promocionan un fundamento para la autogestión. De esta manera, Locke considera que el establecimiento de metas es de importancia primordial para mejorar la motivación de los individuos y el desempeño en el trabajo (Chiavenato, 2002: 204-205)³⁹.

5. DIMENSIÓN RELACIONES:

Cuando las personas trabajan en grupo dentro de una organización, se modifican sus percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y sus acciones y además esto tiene implicancias sobre el medio ambiente externo, los recursos humanos, metas y estrategias (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 227)⁴⁰.

Según Donnelly, Gibson e Ivancevich (2001: 227)⁴¹, un grupo se define como “dos o más empleados que interactúan entre sí, de tal manera que el comportamiento y/o el rendimiento de un grupo es influenciado por el comportamiento y/o el rendimiento de otros miembros”. Existen diferentes tipos de grupos:

- **FORMALES:** aquellos grupos que son creados por la organización para satisfacer las necesidades de la misma y lograr sus metas. Dentro de los grupos formales, se encuentran divididos en: grupos de mando (Son los grupos y relaciones que vienen definidos por el organigrama de la empresa, es decir las relaciones entre jefes y subordinados) y los grupos de tarea (son trabajadores que se encuentran trabajando juntos para completar una tarea o actividad)

³⁸CHIAVENATO(2002). Op. cit.

³⁹Ibid., pp. 204-205.

⁴⁰DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., p. 227.

⁴¹Ibid.

- **INFORMALES:** son grupos creados en el ambiente laboral, pero de manera natural y espontánea, que se agrupan para satisfacer necesidades sociales. Dentro de esta categoría se pueden mencionar a: grupos de interés (asocia a personas que no pueden ser miembros de los grupos formales, y que se juntan para alcanzar algún objetivo en común.) y grupos de amistad (se juntan porque comparten algo, ya sea la edad, religión, hobbies, y su nexos se extiende más allá de las actividades laborales) (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 227-228)⁴². Estos diferentes tipos de grupo, se conforman por varias razones:

- Satisfacción de Necesidades: seguridad (Para no sentir la sensación de soledad, las personas forman grupos para que en situaciones en las que se vea afectado, tenga la contención de un grupo), socialización (por la necesidad de afiliación que tenemos los seres humanos por naturaleza, deseo de formar parte de un grupo), estima (Pertener a ciertos grupos con un alto nivel de prestigio, que proporciona cierto grado de status)
- Proximidad y atracción: proximidad (distancia física entre trabajadores que desarrollan una tarea), atracción (Grado en que la gente se atrae entre sí, a causa de sus semejanzas)
- Economía: formación de grupos con el fin de obtener beneficios económicos en su trabajo (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 229-230)⁴³.

Los grupos de personas poseen ciertas características que, más allá del tipo de grupo del cual se trate, todos las comparten:

- Estructura: cada miembro dentro de un grupo, tiene un rol. El modelo de relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo. Los miembros evalúan el prestigio de la posición, el status y la importancia que tiene ese rol y se espera que cada persona, actúe conforme a la posición que tiene y cumpla una función determinada.
- Jerarquía de Estatus: el estatus asignado a una posición generalmente viene dado por cierta característica, como por ejemplo la antigüedad en la empresa, edad, etc. Así, los estatus asignados, pueden no tener nada que ver con los estatus formales, vinculados a la jerarquía.
- Roles: cada persona en un grupo tiene un rol asociado y conlleva conductas esperadas del que ocupa ese rol. Además de este rol esperado, existe el rol percibido y el rol representado. El primero se relaciona con las conductas que una persona cree que debe cumplir, y el segundo, por el contrario, es el comportamiento real que tiene un individuo.
- Normas: son los estándares de conducta aceptados por todos los miembros del grupo, el cual determina el accionar individual y grupal.
- Liderazgo: es un rol crucial en los grupos, ya que determinará en un alto grado, el éxito del grupo. Esta persona ejerce influencia sobre las demás, y puede recompensarlos o castigarlos cuando se trata de las órdenes y reglas. Para cumplir este rol se deben tener ciertas características, como tener objetivos claros, voluntad para trabajar, habilidades comunicativas, fomentar la participación, y ser autoritario cuando la situación lo amerite.
- Cohesión: es una fuerza que hace que los miembros del grupo se sientan parte de él, y puedan permanecer allí. Unirse a un grupo, le da a las personas un sentimiento de pertenencia. El grado

⁴²Ibid., pp. 227-228.

⁴³ Ibid., pp. 229-230.

de cohesión puede tener efectos negativos o positivos sobre el rendimiento del grupo dependiendo si las metas organizacionales son congruentes con las de la organización. En grupos que están altamente cohesionados, se da lo que se llama “Pensamiento Grupal”, que se refiere al “deterioro de la eficacia mental, la prueba de realidad y el juicio moral” según palabras de Janis Irvin, es decir que dada cierta situación todos los miembros tienden a pensar y actuar de la misma manera, y dado un conflicto, las soluciones irán hacia el mismo camino, dejando afuera soluciones alternativas.

- Conflicto: En todos los grupos conformados por personas, existen ciertos tipos de conflicto, causados por diversas razones. Este punto será desarrollado ampliamente más adelante, como otra dimensión (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 232-235)⁴⁴.

6. DIMENSIÓN COOPERACIÓN:

La cooperación es la contribución voluntaria por parte de los miembros de una organización para realizar las tareas interdependientes del equipo (Gil, Rico, Sánchez-Manzanares, 2008)⁴⁵. La cooperación es un comportamiento colectivo, consciente o no, deliberado o no, que provoca que los actores procesen en conjunto sus recursos, conocimientos, aptitudes y también sus emociones. El resultado de esta cooperación es la aparición de los productos culturales y económicos y otros productos propios de la interacción, como por ejemplo las posiciones de desigualdad que dan lugar a los fenómenos de poder y autoridad. La cooperación deriva en actitudes de identificación e integración a un sistema social dado (Pujol, 2010: 166)⁴⁶.

7. DIMENSIÓN ESTÁNDARES:

Un estándar es una unidad de medida que sirve de punto de referencia para evaluar los resultados. Cuando los estándares se comunican correctamente. Existen diferentes tipos de estándares:

- Estándares Tangibles: son estándares claros, concretos, específicos y en general pueden medirse. Dentro de esta categoría se encuentran los estándares numéricos (Se expresan en cifras); Los estándares monetarios (se expresan en dinero); Los estándares físicos (Hacen referencia a la calidad, durabilidad, tamaño, peso y otros factores relacionados con la composición de la materia) y los estándares de tiempo (se refieren a la velocidad y a los plazos con que debe hacerse el trabajo.)
- Estándares Intangibles: no pueden expresarse en términos de cifras, dinero, cualidades físicas o tiempo, ya que están relacionados con características humanas y que son difíciles de medir.

⁴⁴Ibid., pp. 232-235.

⁴⁵GIL, RÍCOY SÁNCHEZ-MANZANARES (2008). “Eficacia de equipos de trabajo”, en *Papeles de psicólogo*.

⁴⁶PUJOL (2010). *Guía de estudio. Ciencias del Comportamiento III*, p. 166.

Algunos ejemplos de estándares intangibles son una actitud deseable, moral elevada, ética y cooperación. (Megginsor, Pietri y Mosley, 2005: 394)⁴⁷.

Hay diversas maneras de fijar los estándares para realizar las mediciones: un supervisor fija los estándares sobre la base de la familiaridad de los subordinados con los trabajos que hacen. Si uno no está capacitado técnicamente para el trabajo, hay varias formas de familiarizarse a través los estándares. Se aprende de los registros históricos del desempeño y de otros supervisores y empleados. Una vez establecidos los estándares, se debe analizar el desempeño con respecto a dichos estándares. Dos aspectos importantes a tener en cuenta son: la frecuencia con que se mide el desempeño y cómo hacerlo.

- Frecuencia: la determinación de la frecuencia con la cual se medirá el desempeño es una decisión importante. El punto de control estratégico debe localizarse con suficiente anticipación en una actividad para permitir que se tomen acciones correctivas. Para ello hay que realizar la siguiente pregunta: “Considerando la importancia de ese trabajo, ¿En qué punto necesito conocer el progreso para hacer los ajustes requeridos y completar el trabajo como se planeó?”
- Formas de medir el desempeño: observación personal, informes orales o escritos, inspecciones, pruebas o muestras (Megginsor, Pietri y Mosley, 2005: 395-398)⁴⁸.

Existen ocasiones en las que los supervisores reciben información sobre desviaciones graves de los estándares pero generalmente no se esfuerzan por entender cuáles fueron las causas que ocasionaron la diferencia entre el desempeño esperado y el desempeño real. No cumplir los estándares puede ser el resultado de diversas causas. Un supervisor necesita entender porqué un desempeño es inferior al promedio, a veces se llegan a conclusiones equivocadas sobre la causa de los problemas y así la medida correctiva que se toma es ineficaz (Chiavenato, 2002: 400)⁴⁹.

8. DIMENSIÓN CONFLICTO:

“Conflicto quiere decir desacuerdo, oposición, entre dos o más personas o grupos” (Gordon, 1997: 374)⁵⁰. Mencionamos los distintos tipos existentes de conflictos.

- **FUNCIONAL:** se desarrolla un conflicto de tipo funcional cuando existe una confrontación entre grupos o personas que termina por beneficiar el rendimiento de la organización. En un tipo de tensión creativa, ya que gracias a estos conflictos, se comienzan a vislumbrar cambios en las empresas a través de innovaciones, mayor creatividad y entusiasmo.
- **DISFUNCIONAL:** son confrontaciones que dañan a la empresa y/o impiden que se alcancen los objetivos. La tarea radica en eliminar dichos conflictos. Da como resultado menor productividad, desaliento en los individuos, insatisfacción, angustia y tensiones

⁴⁷MEGGINSOR, PIETRI y MOSLEY (2005). Op. cit., p. 394.

⁴⁸Ibid., pp. 395-398.

⁴⁹CHIAVENATO (2002). Op. cit., p. 400.

⁵⁰GORDON (1997). Op. cit., p. 374.

indeseadas (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 256; Gordon, 1997: 375)⁵¹⁵². Existen factores que determinaran si un conflicto será Funcional o Disfuncional:

- El contexto sociocultural: antecedentes socioculturales de las partes, que influyen en su comportamiento y ayudaran o no, a resolver el conflicto.
- Los asuntos que se tratan: si son asuntos complejos y/o importantes, tiene mayor probabilidad de desencadenar conflictos disfuncionales, que si son temas simples.
- Marco Cognoscitivo: si las personas son más cooperativas entre ellas, puede que pretendan un resultado funcional del conflicto.
- Características de las partes: influye el conocimiento, las experiencias, y los estilos personales de las personas en cómo será finalmente el conflicto.
- Errores de juicio y percepción: si las personas actúan en base a equivocaciones, información errónea, aumentan el grado de conflicto y produce nuevos desacuerdos (Gordon, 1997: 375-376)⁵³.

Además de los tipos de Conflictos, podemos mencionar los niveles de Conflictos: con el fin de poder resolver un conflicto, se debe determinar exactamente en qué nivel se encuentra para dar con la solución correcta. Los niveles pueden ser Individual, Grupal u Organizacional:

- **NIVEL INDIVIDUAL:** dentro de este nivel, se pueden diferenciar tres tipos de conflictos: conflicto cognoscitivo (“enfrentamiento intelectual resultado del intento por alcanzar metas incompatibles”); conflicto afectivo (“cuando en las metas incompatibles, existen emociones encontradas y estas producen mayor tensión, menos productividad y menor satisfacción”) y conflicto interpersonal (se da cuando dos personas no están de acuerdo sobre alguna/as situaciones en particular) (Gordon, 1997: 377-378)⁵⁴.
- **NIVEL DE GRUPO:** dentro de este nivel también los conflictos pueden ser cognoscitivos y afectivos. Dichos conflictos se da entre dos o más grupos, y su origen suele estar representado por la competencia, las diferencias culturales e intereses de poder.
- **NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN:** abarca todos los tipos de conflictos anteriores pero además, cuando se trata del funcionamiento global de la organización y se hace visible cuando los conflictos son generalizados. Dentro de este nivel, los conflictos pueden ser: Verticales (Entre el supervisor y sus subalternos) Horizontal (entre empleados o departamentos del mismo nivel jerárquico) y Diagonal (se presenta en el caso de la asignación de recursos para toda la organización, o en la participación del personal administrativo en las decisiones del personal de línea) (Gordon, 1991: 378)⁵⁵.

⁵¹DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., p. 256.

⁵²GORDON (1997). Op. cit., p. 375.

⁵³Ibid., pp. 375-376.

⁵⁴Ibid., pp. 377-378.

⁵⁵Ibid., pp. 378.

Cuando se produce un conflicto determinado, podemos diferenciar varias etapas del mismo:

- CONFLICTO LATENTE: un conflicto comienza a desarrollarse cuando existen las condiciones en los individuos, en la organización y/o en el entorno, para que esto suceda. La base para que comience el conflicto son las diferencias (de poder, de metas, de roles, de valores, etc.)
- CONFLICTO PERCIBIDO: cuando las diferencias mencionadas en el punto anterior, son evidentes y percibidas.
- CONFLICTO SENTIDO: el conflicto deja de ser percibido para convertirse en sentido, ya que las personas sienten tensión y/o angustia por estas diferencias.
- CONFLICTO EVIDENTE: en esta etapa, ya resultan evidentes los comportamientos e intenciones de las personas, para frustrar y evitar que la otra parte involucrada no logre alcanzar sus metas, por ejemplo las agresiones y la falta de apoyo y cooperación. Aquí en conflicto se debe resolver de inmediato o aprovechar esta fuerza para lograr un cambio positivo.
- SECUELAS: las fases del conflicto, culminan con sus secuelas. Si el conflicto se resolvió, las partes involucradas se encuentran en una nueva situación y si el conflicto no se resolvió, quedan esos sentimientos de angustia y tensión para el conflicto evidente que vendrá luego (Gordon, 1997: 379-380)⁵⁶.

CAUSAS DEL CONFLICTO INTERGRUPAL:

- Interdependencia Laboral: Cuando dos personas o grupos de la organización dependen uno de los otros para la realización de su trabajo. Esta interdependencia puede ser: Mancomunada (No requiere interacción entre las personas o grupos involucrados ya que cada uno realiza sus tareas separadamente), Secuencial (Una persona o grupo necesita que la otra parte realice su tarea, para luego poder realizar el trabajo que le corresponde), Reciproca (Cuando el resultado del trabajo de una persona o grupo, sirve como insumo para la realización de la tarea de otra persona o grupo)
- Diferencia de Metas: Las personas o grupos que forman parte de la organización, a menudo tienen diferentes metas. Esta diferencia puede producir expectativas distintas y esto puede desencadenar en conflicto.
- Recursos Limitados: Cuando los recursos limitados son distribuidos, aumentan las tensiones, ya que se busca ganar mayor control sobre los suministros de los recursos críticos.
- Estructuras de Incentivo: si el sistema de recompensas está basado en el rendimiento grupal, hay más probabilidad de conflictos, que si se basa en el desempeño individual, ya que este no produce tensión entre los miembros si alguna persona no cumple con su rol.
- Diferencias en percepciones: Las diferencias en las metas, en los horizontes de tiempo, incongruencias en el estatus, y percepciones inexactas, provocan diferencias en las percepciones de la realidad y estos desacuerdos en lo que constituye la realidad, puede provocar conflictos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 258-261)⁵⁷.

⁵⁶Ibid., pp. 379-380.

⁵⁷DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., pp. 258-261.

9. DIMENSIÓN IDENTIDAD:

Presentamos a continuación los diferentes aspectos por el cual cada persona es única, irrepetible y diferente al resto:

- **DIFERENCIAS INDIVIDUALES:** las personas tienen muchos aspectos en común, pero muchos otros diferentes, lo que hace que cada una sea única y diferente desde el día de su nacimiento y además, las experiencias que cada individuo vive a medida que se va desarrollando, diferencian aún más las personalidades. De esta manera, para lograr motivar a los individuos, se deben tener en cuenta estas diferencias.
- **PERCEPCIÓN:** aún cuando dos personas tengan en frente el mismo objeto, ambas pueden verlo diferente. Esto se debe a las percepciones de cada una. La percepción “es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas”, que se construye a través de toda una vida de experiencias y valores acumulados. Es por ello que los empleados ven su entorno laboral de diferentes modos y reaccionan distinto.
- **INTEGRIDAD DE LA PERSONA:** aunque las organizaciones prestan especial atención en las habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencia de los individuos a la hora de seleccionar personal, no puede dejarse de lado que estas características forman parte de una persona en su total integridad, lo cual significa que la vida personal no queda excluida del empleado. Estos individuos pertenecen a muchas organizaciones más allá de la laboral, y cumplen varios roles. Si la empresa se compromete a mejorar la persona en su integridad, entonces los beneficios se extienden a todas esas organizaciones, a la sociedad.
- **CONDUCTA MOTIVADA:** las personas están motivadas por lo que ellas desean y necesitan. Existen dos maneras básicas de motivar al personal, haciéndole ver que ciertas actitudes incrementarían la satisfacción de sus necesidades o amenazando que si se siguen comportamientos no deseados, esta satisfacción de necesidades disminuirá.
- **DESEO DE PARTICIPACIÓN:** muchos empleados buscan participar activamente en las decisiones de la empresa, ansían compartir ideas, proyectos y mostrar su talento. Por su parte, la organización debe brindar estos espacios para que los individuos sientan la confianza para compartir lo que saben.
- **VALOR DE LA PERSONA:** si bien las personas son consideradas un recurso más de la empresa, no deben ser tratadas como los demás recursos (capital, recursos tecnológicos, materiales, etc.), ya que los individuos deben ser tratados con cuidado, respeto y dignidad y las mismas personas esperan eso de sus empleadores (Newstrom, 2003: 9-10)⁵⁸.

Se puede identificar a la socialización, como una técnica de integración organizacional. De esta forma se logra alinear los objetivos personales de cada individuo, con los objetivos organizacionales. Mientras mayor sea esta congruencia, mayor será el grado de integración de las personas a la empresa, de hecho ocurre que a veces las personas dejan de lado sus metas

⁵⁸NEWSTROM (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*, pp. 9-10.

personales y crean unas nuevas, a partir de los objetivos que tiene la organización. En cambio, si no se logra adecuar los propósitos individuales con los organizacionales, pueden surgir problemas éticos y derivar en conflictos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 52)⁵⁹.

Cuando una persona comienza a trabajar en una organización, además de firmar un contrato laboral, se rige por un contrato psicológico. Es un contrato no escrito ni formalizado entre el empleador y el trabajador, en el cual quedan implícitas creencias que se declaran como obligaciones tanto para la empresa como para los individuos cuando éstos comienzan a formar parte de la organización. Muchas veces, ocurre que el empleado tiene la percepción de que este contrato no se cumple, ya que la organización no ha cumplido con alguna de sus contribuciones, lo que se denomina como “violación del contrato psicológico”. Al producirse esta transgresión, da como resultado el quiebre en la confianza y en la relación entre ambas partes, además de provocar disminución en el rendimiento, mayor grado de ausentismo, o hasta la renuncia (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 134-136)⁶⁰.

Una de las claves del éxito organizacional es que existan valores compartidos entre los empleados. Estos valores y creencias guían el comportamiento de las personas dentro y fuera del ámbito laboral y son las ideas acerca de lo que es correcto y de lo que no lo es. Los valores insertos en una sociedad, tienen gran relevancia en los valores que debe poseer una organización, ya que es mucha interacción entre el trabajo, la vida familiar, los hobbies y el tiempo libre, etc., por lo que la empresa debe tener en cuenta este aspecto para que de esta manera los individuos que allí trabajan, se encuentren orgullosos y satisfechos de pertenecer a esa institución (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 35-36)⁶¹.

10. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN:

Exponemos el modelo del proceso de comunicación:

- Emisor: es la persona que origina y transmite el mensaje.
- Mensaje: palabras o expresiones verbales y/o no verbales que transmiten un significado.
- Canal: medio que se utiliza para transmitir el mensaje.
- Receptor: destinatario final del mensaje del emisor
- Retroalimentación: respuesta que recibe quien se comunica (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 156-157)⁶².

⁵⁹DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., p. 52.

⁶⁰Ibid., pp. 134-136.

⁶¹Ibid., pp. 35-36.

⁶²MEGGINSOR, PIETRI y MOSLEY (2005). Op. cit., pp. 156-157.

Analizaremos como es la comunicación dentro de la organización y las direcciones en las cuales ésta fluye: en forma descendente, ascendente y en forma lateral. Existe otra manera de flujo, dada por la comunicación informal, la cual recibe por lo general el nombre de “Radio Pasillo” (Megginsor, Pietri y Mosley, 2005: 159)⁶³.

- **COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** comunicación que se origina en los supervisores y se transmite en forma descendente hacia los empleados. En este tipo de flujo se envían enormes cantidades de información, como por ejemplo ordenes, decisiones, anuncios de metas, procedimientos, información general. Algunos estudios han demostrado que los empleados consideran a su supervisor directo como su alternativa preferida de canal de comunicación. A continuación detallamos algunas de las comunicaciones que los empleados más valoran recibir por parte de su supervisor: Aclaraciones del rol (Que es lo que se espera del trabajador, que cantidad de autoridad y de responsabilidad tiene y sus asignaciones de tareas); Felicitaciones y reconocimiento (Los elogios de un supervisor sobre un trabajo bien hecho y las expresiones de afecto); Críticas constructivas y retroalimentación (Criticas tácticas que demuestren interés y que impliquen una preocupación personal y profesional por parte del supervisor); Demostración de interés (Las comunicaciones reflejan interés en el crecimiento y desarrollo profesional, los esfuerzos para hacer un mejor trabajo y proporcionarle al colaborador una atención ininterrumpida durante una conversación); Solicitudes de información y ayuda (Pedirles opiniones o consejos y consultar los aspectos relevantes acerca del trabajo)
- **COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** comunicación que proviene desde los niveles organizacionales inferiores y asciende hacia los superiores. Puede consistir en reportes de progreso sobre un trabajo, solicitudes de ayuda o aclaración sobre alguna tarea en particular. Desgraciadamente los niveles superiores no solicitan a sus subordinados estas formas de comunicación ascendente, ni tampoco obtienen información acerca de las verdaderas actitudes de los empleados, sus sentimientos o sugerencias para el mejoramiento. Hay maneras en las que se puede fomentar la comunicación ascendente, por ejemplo requiriendo información acerca del progreso de una tarea (en forma oral o escrita), sistemas de sugerencias, política de puertas abiertas, encuestas, reuniones grupales o individuales, etc. (Megginsor, Pietri y Mosley, 2005: 160-161)⁶⁴.
- **COMUNICACIÓN LATERALU HORIZONTAL:** comunicación que fluye entre los individuos del mismo departamento o diferentes departamentos de manera horizontal. Esta forma de comunicación se ha vuelto más importante que nunca en los últimos 25 años por varias razones: Las organizaciones se han vuelto altamente especializadas; los miembros de los diferentes departamentos interactúan en forma regular (teniendo como finalidad proporcionar servicios, coordinación, asesoría y algunas veces suministrar directrices); uso creciente de equipos inter-

⁶³Ibid., p. 159.

⁶⁴Ibid., pp. 160-161.

funcionales para la solución de problemas, que incluyen personal de diferentes departamentos (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 164)⁶⁵.

- **COMUNICACIÓN INFORMAL:** es un tipo de comunicación que no está incluida en el sistema de comunicación establecido formalmente. A este método de comunicación informal se lo llama “Radio pasillo” y también “Molino de Rumores”. Se le llama radio pasillo porque al igual que la planta en honor a la cual se la ha nombrado (Grapevine) aparentemente crece sin dirección alguna. Sin embargo, algunas encuestas han descubierto que el radio pasillo es la principal fuente de información de los empleados con relación a su compañía y que además que es sorprendentemente exacta (más del 75% de la información del radio pasillo es correcta). La comunicación informal tiene ciertos objetivos: proporcionar una fuente de información que no siempre se encuentra disponible, reducir los efectos de la monotonía y satisfacer deficiencias personales como la necesidad de relaciones y de status. La mejor manera de eliminar el radio pasillo es mantener siempre informados a los trabajadores, aunque nunca pueda llegar a eliminarse el 100%.

En ciertas comunicaciones, suelen darse diferentes clases de barreras, que suelen provocar distorsiones o cambios en los mensajes:

- **BARRERAS ORGANIZACIONALES:** niveles jerárquicos (Cuando un mensaje fluye hacia abajo o hacia arriba de la organización, pasa a través de sub-estaciones en cada nivel. Cada nivel puede añadir o quitarle cosas al mensaje original y/o cambiarlo completamente); Autoridad y status (Cuando una persona es jefe sobre otros, ya crea una barrera para una comunicación libre y abierta); Especialización y jerga relacionada (Se cree que la especialización provoca que los empleados sean más eficientes cuando cada uno de ellos desempeña solo una tarea o ciertos aspectos de la misma, sin embargo la creciente especialización de la actualidad también crea algunos problemas).
- **BARRERAS INTERPERSONALES Y DEL LENGUAJE:** diferencias culturales, temor, escuchar solo lo que uno quiere oír, tiempo insuficiente, baja capacidad para escuchar, falta de retroalimentación, mensajes verbales y no verbales contradictorios, mensajes ambiguos, falta de sensibilidad, falta de confianza, tratar de impresionar a la otra parte, actitudes negativas, diferencias en educación y capacitación, preocupación por otras cosas (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 165-167)⁶⁶.

Para mejorar las comunicaciones e intentar eliminar las barreras mencionadas anteriormente, podemos:

⁶⁵Ibid., p. 164.

⁶⁶Ibid., pp. 165-167.

- Establecer un clima propicio para las comunicaciones: confianza mutua (Si un empleado confía en su superior, estará más dispuesto a comunicarse de manera sincera y hablar acerca de los problemas); Minimizar las barreras de status (La mejor comunicación ocurre en un ambiente donde las personas se sientan relajadas, cómodas, y donde se reducen las diferencias de status).
- Planear una comunicación efectiva: situaciones anticipada (Si se entiende que tan complejas son las buenas comunicaciones se sabrá de las barreras existentes anticipadamente y se trataran de minimizar sus efectos); Selección del canal adecuado (implica elegir el canal de comunicación apropiado que se utilizara para transmitir el mensaje como por ejemplo reuniones, llamadas telefónicas, cartas, correo electrónico etc.); Consideración del marco de referencia del receptor (Una comunicación efectiva requiere que los participantes se pongan en el lugar de los demás y visualicen las situaciones a partir de sus propias perspectivas).
- Reforzar las ideas claves a través de la repetición: la repetición o la redundancia de las ideas claves reduce la probabilidad de que el receptor haga supuestos erróneos.
- Fomentar el uso de la retroalimentación: crear un ambiente relajado (ambiente donde se pueda realizar preguntas o expresar abiertamente opiniones, sugerencias. Una actitud defensiva desalienta la retroalimentación); Tomar la iniciativa (Para obtener respuestas del grupo, por ejemplo, “¿Tienen alguna pregunta?” “¿Que opinan sobre el tema planteado?”)
- Escuchar activamente: requiere que el receptor de una respuesta que fomente la retroalimentación del emisor, O también se puede pedir que se realice un planteamiento reflexivo, donde el receptor repita la idea general del mensaje como lo haya entendido (Megginson, Pietri y Mosley, 2005: 171-177)⁶⁷.

11.DIMENSIÓN HIGIENE LABORAL:

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental de las personas que componen una organización. Desde el punto de vista de la salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. En consecuencia, un ambiente saludable de trabajo debe brindar condiciones ambientales físicas que actúen de manera positiva sobre todos los órganos de los sentidos humanos (vista, oído, olfato, tacto y gusto). Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas para evitar efectos emocionales negativos como el estrés. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

⁶⁷Ibid., pp. 171-177.

- **AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO:**
 - Iluminación: luz adecuada de acuerdo a cada tipo de actividad.
 - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables y/o nocivos, así como la eliminación de posibles generadores de humo.
 - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
 - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

- **AMBIENTE PSICOLÓGICO DE TRABAJO:**

Aquí solo nombraremos las particularidades que deben tenerse en cuenta para trabajar en un ambiente psicológico adecuado, pero no aplicado a nuestro proyecto en particular, ya que a estos puntos los analizamos a través de las dimensiones citadas anteriormente:

 - Relaciones humanas agradables.
 - Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - Estilo de gerencia democrática y participativa.
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés.

- **APLICACIÓN DE PRINCIPIOS DE ERGONOMIA QUE INCLUYE:**
 - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano (Chiavenato, 2002: 390-391)⁶⁸.

- **SEGURIDAD EN EL TRABAJO:**

La seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, instruyendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas. Existen ciertas condiciones que generalmente son las provocan situaciones de inseguridad:

 - Equipos sin protección o defectuosos.
 - Procedimientos riesgosos.
 - Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.
 - Iluminación deficiente o inadecuada.
 - Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro.
 - Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo.
 - Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro (Megginsor, Pietri y Mosley, 2005: 401)⁶⁹.

⁶⁸CHIAVENATO (2002). Op. cit., pp. 390-391.

Las medidas necesarias para evitar condiciones inseguras, son básicamente:

- Educación y capacitación constante.
- Entrenamiento en habilidades
- Ingeniería en equipos.
- Localización de riesgos.
- Utilización de elementos de protección personal necesarios.

12.DIMENSIÓN EQUIDAD:

“La esencia de esta teoría de equidad es que los empleados comparan sus esfuerzos y sus gratificaciones con aquellos otros empleados en similares situaciones laborales” (Adams, 1963, en Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2001: 186)⁷⁰. Los individuos que forman parte de una organización, están motivados por un deseo de ser tratados con equidad en el trabajo, y mantener la percepción de igualdad, es un aspecto fundamental en las empresas de la actualidad. Esta teoría se basa en cuatro elementos: Persona (el individuo que recibe o no la equidad), Otras Personas (con quien compararme y usar de referente para los logros), Input (características individuales aportadas por el individuo a la empresa), Resultados (Lo que la persona recibe por sus tareas). El individuo percibe que hay equidad cuando los resultados que recibe, son similares o iguales, a los recibidos por otro individuo en similares o iguales situaciones que él, si esto no es así, la persona comienza a sentirse desmotivado.

Cuando un individuo siente que no existe la equidad, se siente motivado a seguir alguno de estos pasos para tratar de restablecerla y dejar de lado su sentimiento de disconformidad:

- Cambiar los Input: la persona puede elegir cambiar sus input, por ejemplo, la confiabilidad, la cooperación, responsabilidad, iniciativa.
- Cambiar los resultados: el individuo puede exigir a su superior un aumento de sueldo, un ascenso, incremento en algún otro tipo de compensación.
- Cambios en la persona de referencia: se puede cambiar a la persona con la cual el individuo se compara, y hacer que comience a equiparse con otro, que tal vez, tenga similares resultados y exista mayor equidad.
- Cambio de la situación: la persona puede pedir un traslado de sección, o puede cambiar de trabajo, para dejar de sentir la situación de inequidad.

⁶⁹MEGGINSOR, PIETRI y MOSLEY (2005). Op. cit., p. 401.

⁷⁰ADAMS (1963), en DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). Op. cit., p. 186.

RELEVAMIENTOS DE DATOS

El diagnóstico realizado se basó en las dimensiones de Clima Laboral desarrolladas con anterioridad (Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos, Identidad, Comunicación, Higiene Laboral y Equidad)

Metodología:

En nuestra investigación, utilizamos el método de estudio de tipo explicativo, con el objetivo de establecer posibles relaciones causa-efecto entre los diferentes factores intervinientes en el escenario planteado.

Se utilizaron tres clases de instrumentos para la recolección de los datos: observaciones, encuestas y entrevistas, los cuales fueron implementados al área operativa y de jefatura de las siguientes secciones del laboratorio: Secretaría, Hematología, Química, Material biológico, Endocrinología, Inmunología, Toxicología, Hemostasia y Bacteriología y Limpieza de Material. En cada instancia especificaremos quiénes participaron de cada una de ellas.

I. Observaciones

El objetivo de la aplicación de este instrumento fue obtener información referente a movimientos habituales del área: horas pico de trabajo, distribución de la carga de trabajo, percepción del ambiente, actividades informales del personal, etc. Para luego, junto con la información recabada mediante los restantes medios de recolección, obtener un entendimiento global de la situación actual del laboratorio. Éste método se llevó a cabo en todas las áreas del laboratorio (Hematología, Hemostasia, Química, Bacteriología, Material Biológico, Toxicología, Endocrinología, Inmunología, Secretaría), durante distintos turnos por lo que abarcó a la mayor parte del personal.

Los criterios utilizados para emplearla fueron los siguientes:

- De diseño Semi estructurado: ya que además de contar con aspectos pre contemplados como la fecha, hora, sección, carga de trabajo y ambiente percibido, estuvimos atentas a registrar todo tipo de información que se presente en el ámbito de trabajo.
- No participante: no ejercimos intervención en las actividades del lugar observado.
- Colectiva: ambas participamos en esta actividad con el fin de contar con una visión más objetiva.
- De campo: registramos los hechos tal y como fueron presentándose en el sitio habitual donde se desarrollan las actividades.

II. Encuestas

El propósito de este instrumento fue recabar información respecto a la percepción actual de los propios trabajadores del área, sobre los distintos puntos de nuestro estudio.

Consideramos esta herramienta sumamente valiosa para nuestro diagnóstico ya que nos aporta la mayor parte de la información, y a través de su tabulación y análisis, encontramos factores claves que afectan al clima.

Los criterios para su implementación fueron los siguientes:

- Se administró, de modo voluntario, y de manera personal a los colaboradores de todas las secciones.
- De diseño estructurado: consistió en una serie de afirmaciones con opciones de respuestas por rango “de acuerdo y desacuerdo”
- El tiempo estimado para contestarla fue de una semana pero debimos extenderlo a diez días y obtuvimos un total de 26 encuestas respondidas.

III. Entrevistas

La finalidad de este último instrumento fue recabar información más puntual y subjetiva sobre los distintos aspectos que deseamos analizar. Con este método, quisimos no sólo llegar a información con una mayor profundidad, sino además poder captar de una manera más cercana la percepción de los entrevistados, expresiones, gestos, etc. y así abordar junto con las observaciones y encuestas, una mirada enriquecida e integral de la problemática.

Fue realizada acompañando los siguientes criterios:

- Este método fue suministrado a 14 personas, entre ellas 5 jefes de sección de las áreas: Secretaría, Hematología, Química, Hemostasia y Material Biológico y a 9 operarios correspondientes a las siguientes secciones: Secretaría, Hematología, Química, Limpieza de material, Bacteriología, Toxicología, Inmunología, Endocrinología y Material Biológico. Cabe aclarar que no existió una selección previa de los entrevistados, si no que las mismas se fueron coordinando de acuerdo a la disponibilidad con la que contaban para poder atendernos en los días en los que realizamos la visita.
- Este procedimiento se llevó a cabo de manera personal y privada con cada uno de los entrevistados.
- Con un diseño Semi estructurado: se efectuaron preguntas abiertas y cerradas.
- El tiempo de realización de cada una fue de 40 minutos aproximadamente.

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS RELEVADOS

A continuación presentamos los resultados obtenidos.

Observaciones

La observación fue aplicada a la totalidad de las áreas del laboratorio durante el horario de actividad con mayor carga de trabajo, es decir de 5:30a.m a 14:00hs ya que luego de ese horario disminuye en gran medida la cantidad de personal y de actividades y se trabaja solo brindando servicio a la guardia del hospital.

- 5:30am: en la secretaría se da apertura al ingreso de boletas de pedido de extracciones del internado, en este momento sólo dos personas se encuentran trabajando en el área, el resto se encuentran aún vacías. El ambiente es muy bueno, se nota clara colaboración y buen humor, y la carga de trabajo es moderada.
- 6:30: el personal comienza a llegar y cada uno comienza a acondicionar su área y espacio de trabajo. Todo parece estar organizado y coordinado. Aún se evidencia un muy buen clima.
- 7:00: tres personas aún no llegaron a trabajar y una de ellas informa a través de un mensaje de texto a uno de sus compañeros que se ausentará por tener su hijo enfermo. Notamos, por medio de comentarios, una clara indiferencia y al parecer resignación y acostumbamiento por parte de los demás a este tipo de hechos. Se habilita la ventanilla de atención al público, con lo cual en secretaría comienza a aumentar la carga de trabajo y el ambiente de esta área se encuentra determinado en gran medida por la relación que se establezca con los pacientes. Hoy al parecer todo marcha normalmente, sin problemas.
- 8:00: se comienza la extracción de sangre de los pacientes con turno que fueron ingresados por secretaría anteriormente. Esto se desarrolla en tres boxes separados por una pared entre sí pero abiertos al resto de las áreas en su parte frontal, teniendo a menos de 3 metros los sectores de “recepción de material” y “acondicionamiento de material” listos para recibir las muestras tomadas. Allí pudimos ver que los gritos y llantos permanentes entorpecen el trabajo de estos dos sectores, es difícil escucharse entre los colaboradores y luego de 20 minutos comienza a ser muy irritante. Por lo que vemos, deben levantar la voz y poner mucha concentración, ya que estas tareas son esenciales para que el proceso posterior se realice correctamente. Otro de los puntos desfavorables de estas áreas mencionadas es que se realiza una misma tarea todo el tiempo, lo cual se torna repetitivo y monótono. Además de esto, el lugar no cuenta con ventilación ni iluminación natural. No obstante, registramos un muy buen clima de trabajo durante el tiempo que estuvimos allí. El resto de las áreas aguardan el material para comenzar a trabajar.
- 9:00: se pone en funcionamiento la totalidad del laboratorio y en secretaría disminuye la demanda, pueden relajarse e ir por un café. La carga de trabajo en las otras áreas comienza a ser moderada – alta y el ambiente se percibe bueno. A excepción de esto, en uno de los sectores, en plena hora de trabajo, uno de los colaboradores se queja porque su compañero (puestos en los que se trabaja de a

dos), no se encuentra en el lugar. Al ver esto, alguien de otra sección se acerca a cumplir esta tarea. Vemos en sus caras un gesto de resignación y continúan trabajando.

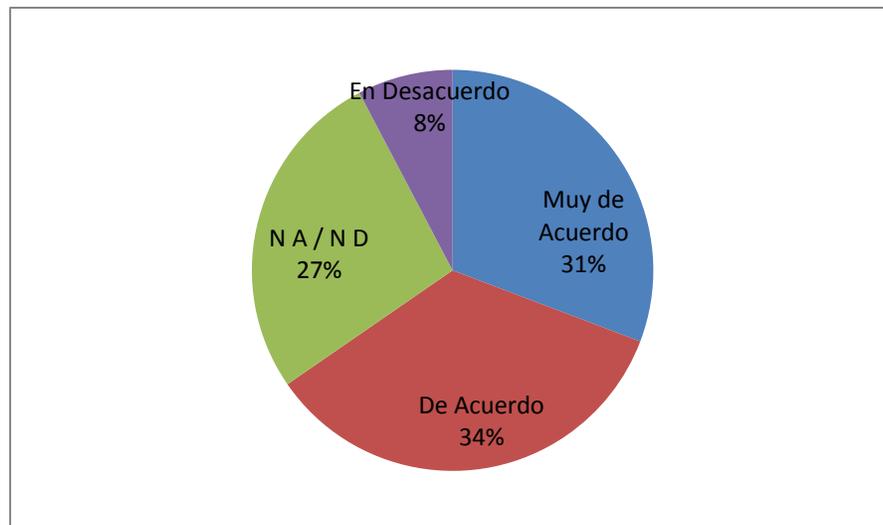
- 10:00: comienzan los descansos y el desayuno. Los pequeños grupos informales se encuentran bien diferenciados, algunos se dirigen a la cocina, otros en una pequeña salita, algunos conversan en los pasillos, otros siguen trabajando en su escritorio con café en mano. No obstante observamos cordialidad y buen trato entre la mayoría.
- 13:30 - 14:00: varias personas comienzan a limpiar y a acomodar sus sitios de trabajo para retirarse. Antes de ello, algunos se quedan en el pasillo a hablar en tono notablemente bajo, otros están en la cocina a puertas cerradas y lo sorprendente es que en otros lugares, la energía es muy buena y se encuentran riendo. Uno de los días en los que nos encontrábamos realizando las observaciones, el área de secretaría se encontraba en reunión desde las 12:30 hasta las 14:00hs, esto según nos comentaron, se hace habitualmente para aunar criterios y formas de trabajo, siempre entre los miembros del área con su referente.

A partir de las observaciones pertinentes, podemos ver que en general el ambiente es BUENO con variaciones dependiendo el área y la hora del día. Dos particularidades importantes a destacar son el buen ambiente permanente en el área de hematología, y en el área de ingreso de boletas en el primer horario de la mañana. Como pudimos ver, sólo en el área de secretaría, la carga de trabajo influye de manera directa con el clima existente, ya que en las otras áreas esto parece no impactar tan puntualmente, pero sí cuando la carga de trabajo es alta y no hay colaboración de todos, es notable como los que permanecen trabajando expresan disconformidad en sus gestos, actos y comentarios. Asimismo, pudimos observar que algunas personas optan por realizar únicamente las actividades y tareas que le competen y muchas veces hacerlas a puerta cerradas. El murmullo entre pasillos es algo sumamente habitual y normal en distintas áreas del laboratorio y a cualquier hora y notamos además que esto es tomado con naturalidad por el resto de los compañeros y forma parte de la cultura de trabajo.

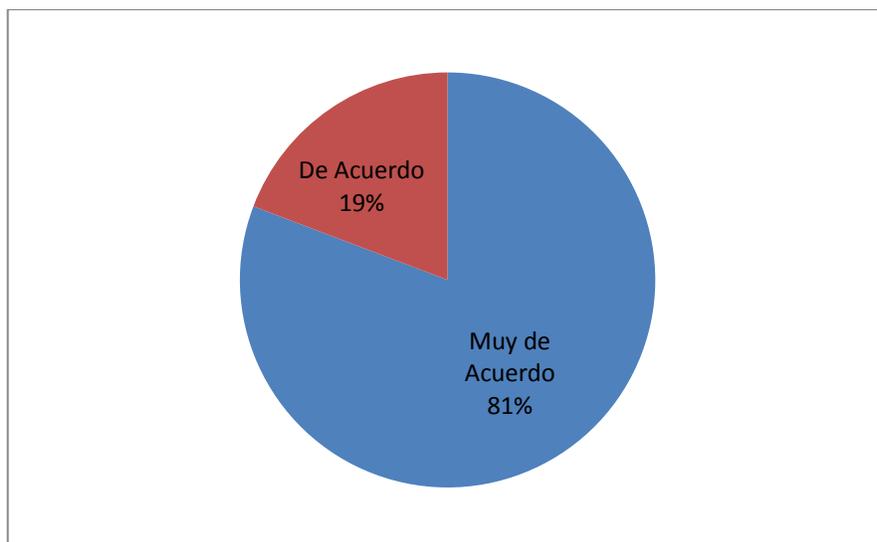
Encuestas

Esta herramienta fue administrada a 26 personas, entre ellos jefes de sección y operarios (incluidas aquellas que están realizando residencias y prácticas, ya que consideramos que el clima laboral es una dimensión que alcanza a todos los que allí trabajan por igual. La encuesta realizada no sufrió modificaciones en cuanto a su contenido de acuerdo a los puestos a los que se les proporcionó, pero a aquellas personas que son residentes y practicantes, solicitamos que lo aclaren, para que algunas de las respuestas no sean tenidas en cuenta en estos casos, ya que tienen relación directa con la antigüedad y la modalidad de contratación de la persona en el laboratorio.

Afirmación 1: **“Cada miembro del área conoce y entiende cuál es su puesto, tareas y responsabilidades”**. El 34% de las personas encuestadas está De acuerdo con esta afirmación; El 31% de ellas está Muy De acuerdo; El 27% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo; y el 8% en desacuerdo

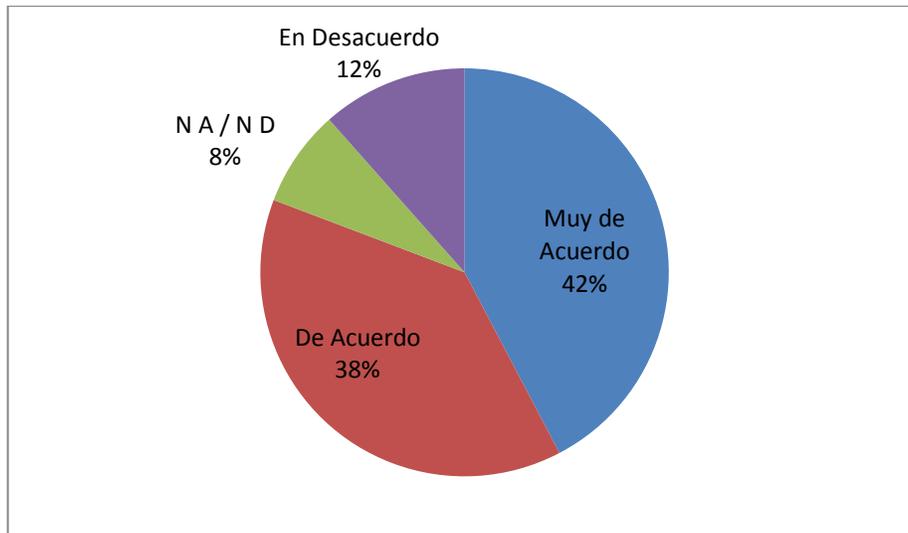


Afirmación 2: **“Me siento responsable por los resultados de mi trabajo”** El 81% de las personas encuestadas está Muy de Acuerdo con la afirmación y el 19% se siente De Acuerdo con ella.



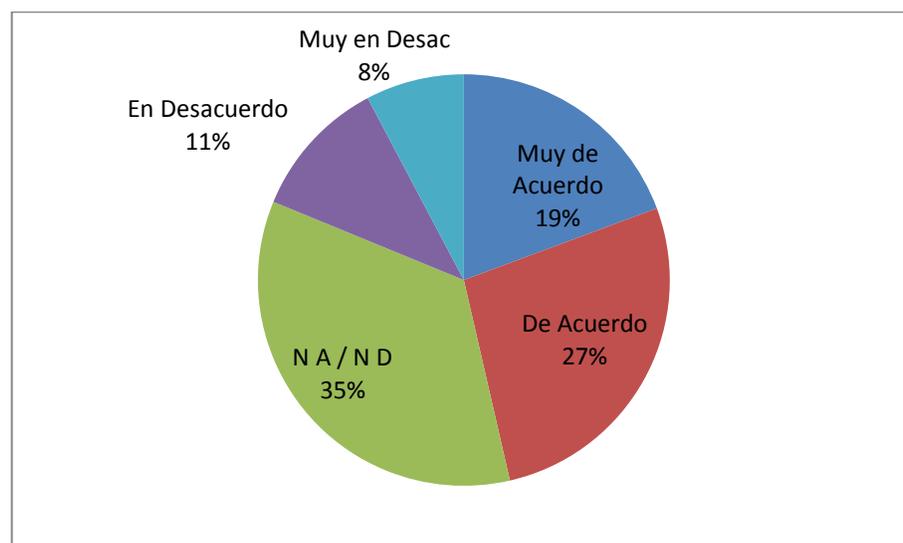
Afirmación 3: “Existe un procedimiento estandarizado para la realización de las actividades”

El 42% de las personas encuestadas está Muy de Acuerdo con esta afirmación; El 38% está De Acuerdo; el 12% en Desacuerdo; y el 8% no está ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.



Afirmación 4: “Tengo permitido llevar a cabo el procedimiento de la manera en que yo lo crea más conveniente”

El 35% de las personas encuestadas no está Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo con esta afirmación; El 27% está De Acuerdo; El 19% está Muy de Acuerdo; El 11% en Desacuerdo y el 8% Muy en Desacuerdo



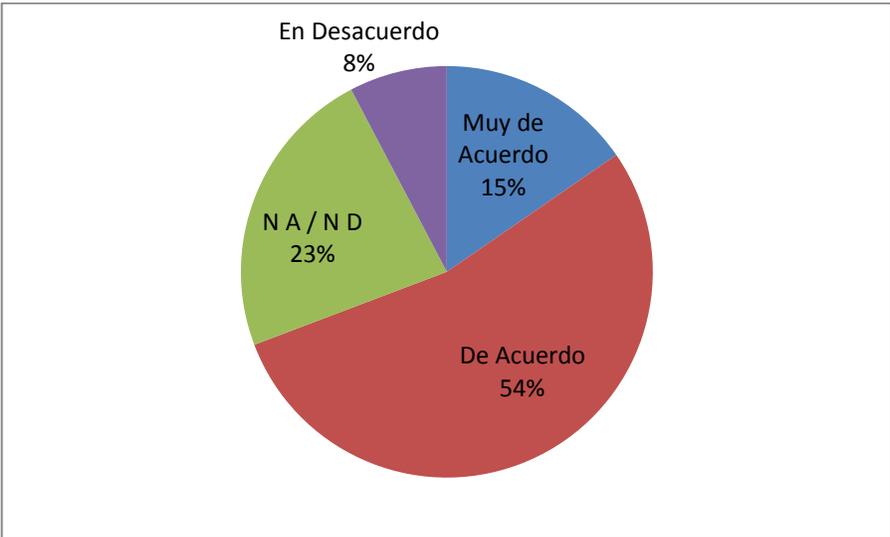
Afirmación 5: “Las tareas y responsabilidades se encuentran distribuidas en forma equitativa”

El 31% de las personas encuestadas no está ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con la afirmación planteada; El 27% de ellas está De Acuerdo; La misma proporción, es decir el 27 %, está en Desacuerdo y el 15% de ellos, está Muy de Acuerdo.



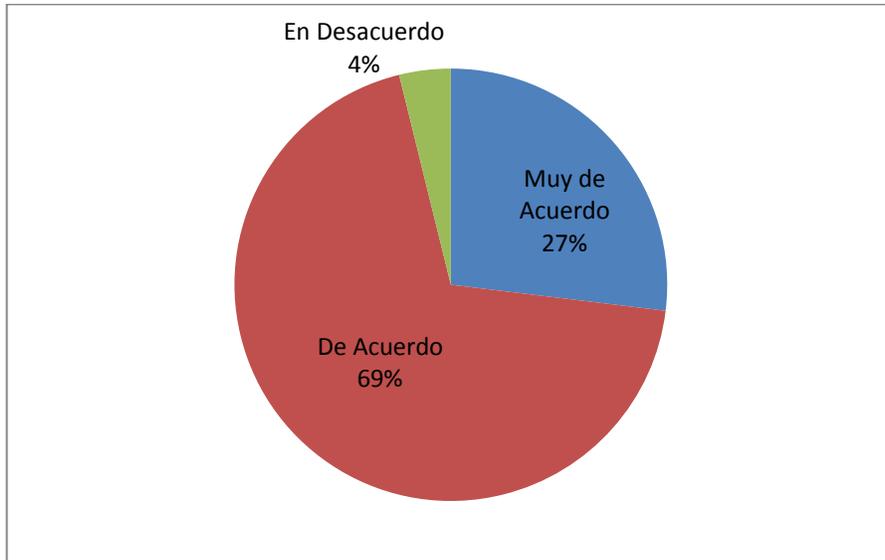
Afirmación 6: “Tengo la posibilidad de aportar ideas para mejorar los procesos”

El 54% de las personas encuestadas está De Acuerdo con la afirmación; El 23% no está ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; El 15% de ellos está Muy De Acuerdo y El 8% en Desacuerdo.



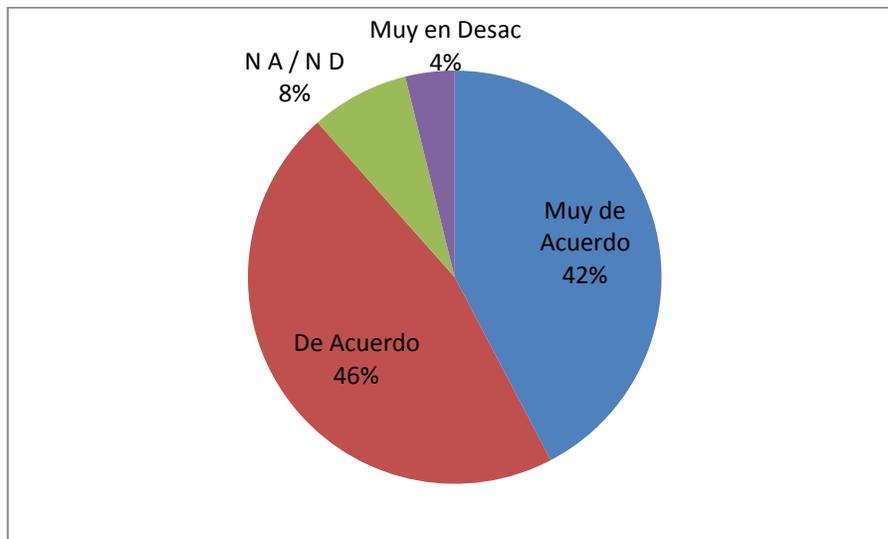
Afirmación 7: **“Cuando cometo un error, se me ayuda a resolverlo y así a mejorar mi desempeño”**

El 69% de las personas está De Acuerdo con esta afirmación; El 27% está Muy De Acuerdo y el 4% está en Desacuerdo.



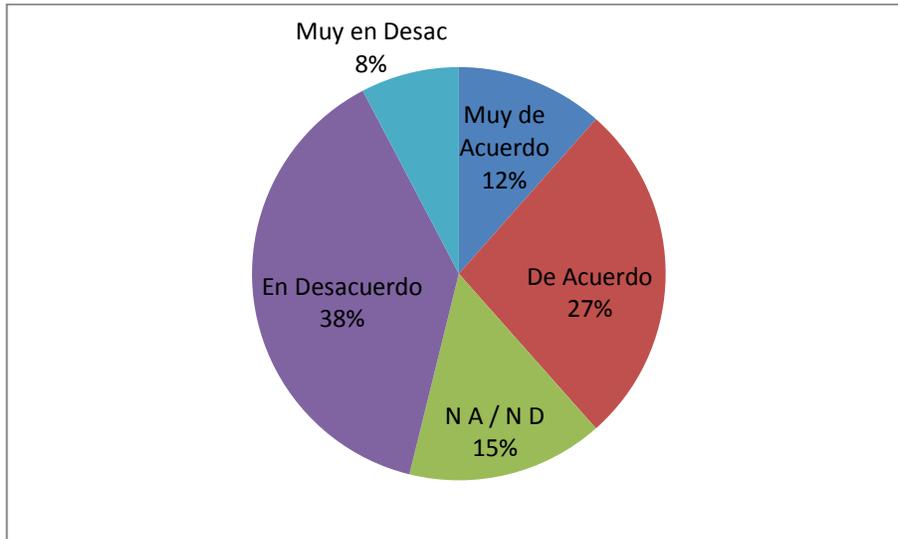
Afirmación 8: **“Siento entusiasmo por mejorar mi trabajo día a día”.**

El 46% de las personas encuestadas está de Acuerdo; El 42% está Muy Acuerdo; El 8% No está Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo y el 4% está Muy en Desacuerdo con dicha afirmación.



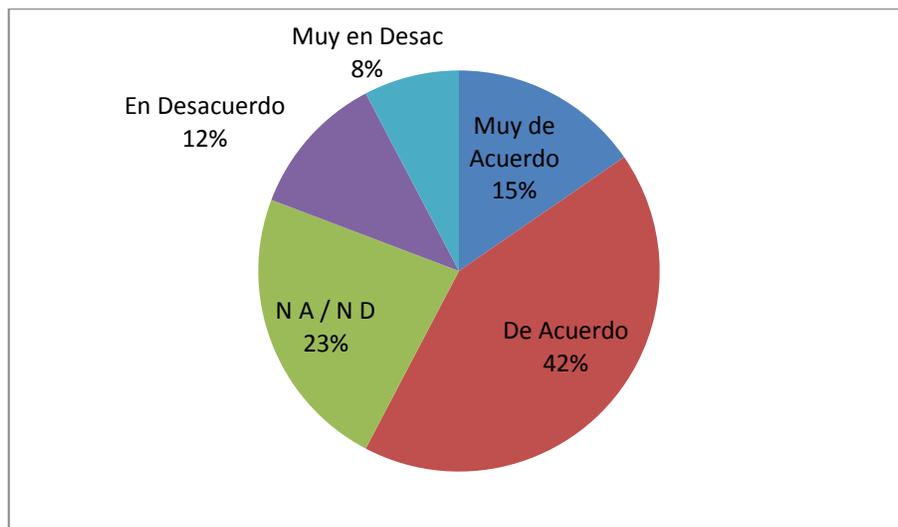
Afirmación 9: **“Realizo únicamente las actividades que me corresponden”**.

El 38% de las personas encuestadas están En Desacuerdo con esta afirmación; El 27% de ellos está De Acuerdo; El 15% no está ni De Acuerdo, ni en Desacuerdo; El 12% está Muy de Acuerdo y el 8% Muy en Desacuerdo.

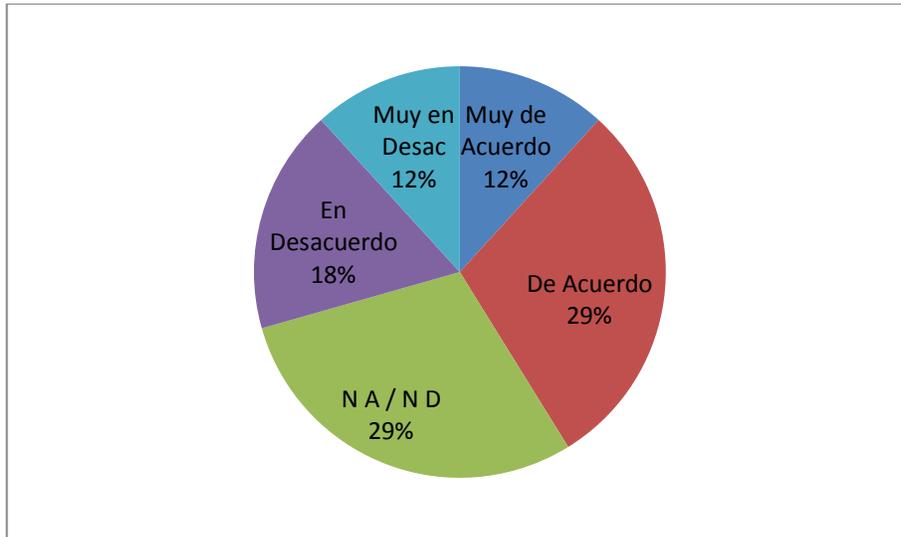


Afirmación 10: **“Existen posibilidades de crecimiento dentro de la organización”**. (Incluyendo a Practicantes y Residentes).

El 42% de las personas encuestadas están De Acuerdo; El 23% de ellos no está Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; El 15% está Muy de Acuerdo; El 12% En Desacuerdo y el 8% Muy en desacuerdo.

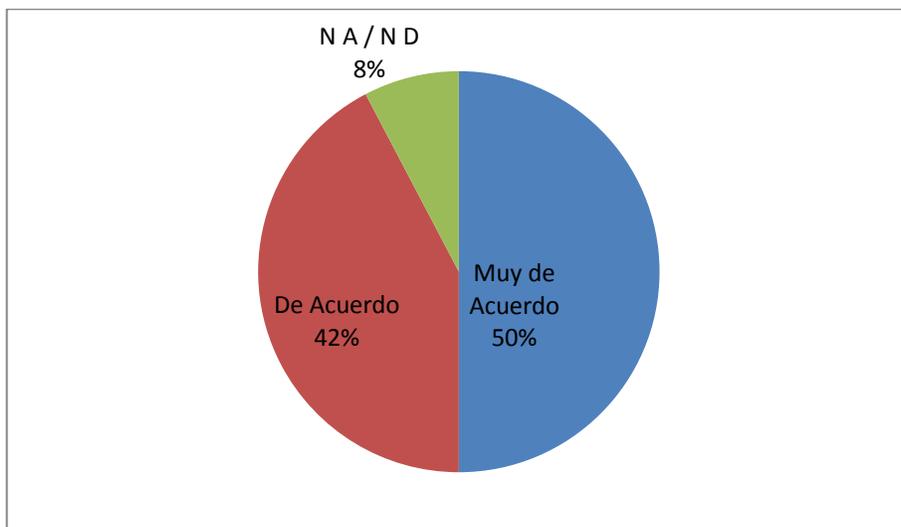


Afirmación 10: **“Existen posibilidades de crecimiento dentro de la organización”**. (Sin incluir a Practicantes y Residentes) El 29% de las personas está de Acuerdo con esta afirmación; Otro 29% de ellas no está Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; El 18% se siente en Desacuerdo; El 12% está Muy de Acuerdo y el 12% restante Muy en Desacuerdo.



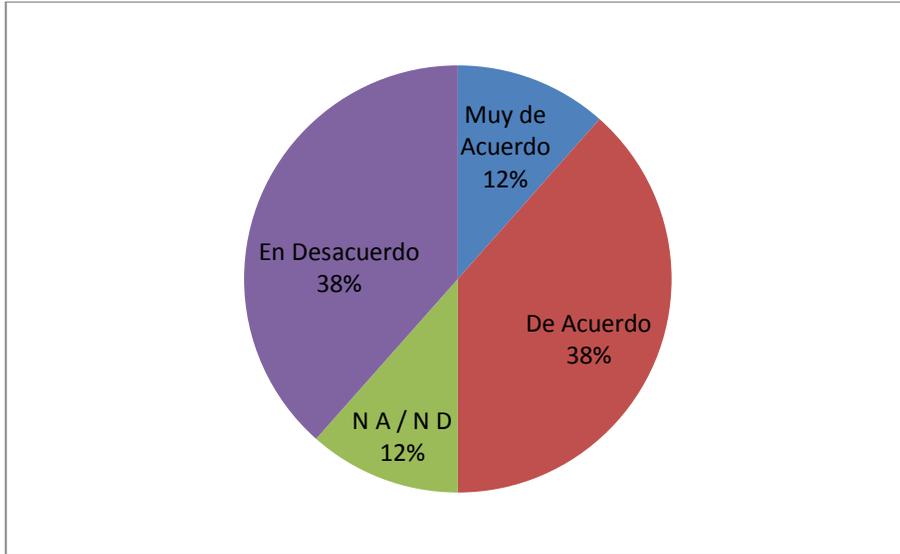
Afirmación 11: **“En caso de una inquietud puedo dirigirme a mi superior para resolverla”**.

El 50% de las personas encuestadas está Muy de Acuerdo con la afirmación; El 42% está De Acuerdo y el 8% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.



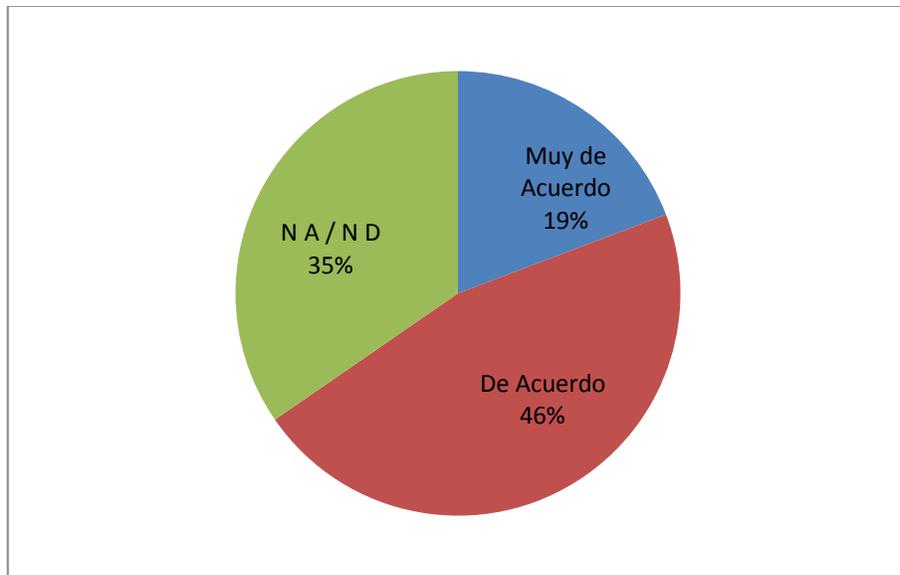
Afirmación 12: **“Cuando se determina un nuevo proceso, política, etc., ésta se me comunica en tiempo, forma y por quien corresponde”.**

El 38% de las personas encuestadas está De Acuerdo con la afirmación; Otro 38% de ellas está En Desacuerdo; El 12% está Muy De Acuerdo y el 12% restante Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.



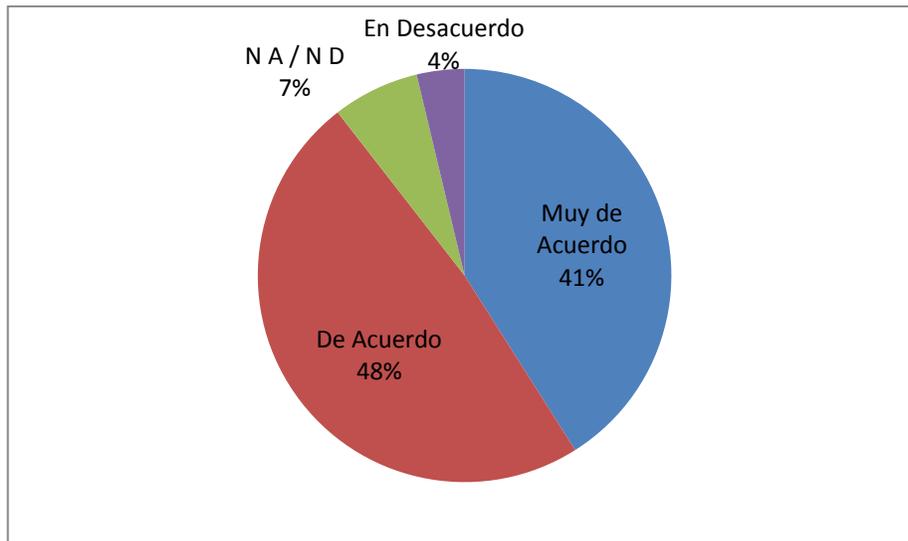
Afirmación 13: **“Existe una relación de cooperación con la mayoría de mis compañeros”.**

El 46% de las personas está De Acuerdo; El 35% de ellas no está Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; y El 19% está Muy De Acuerdo con esta afirmación.



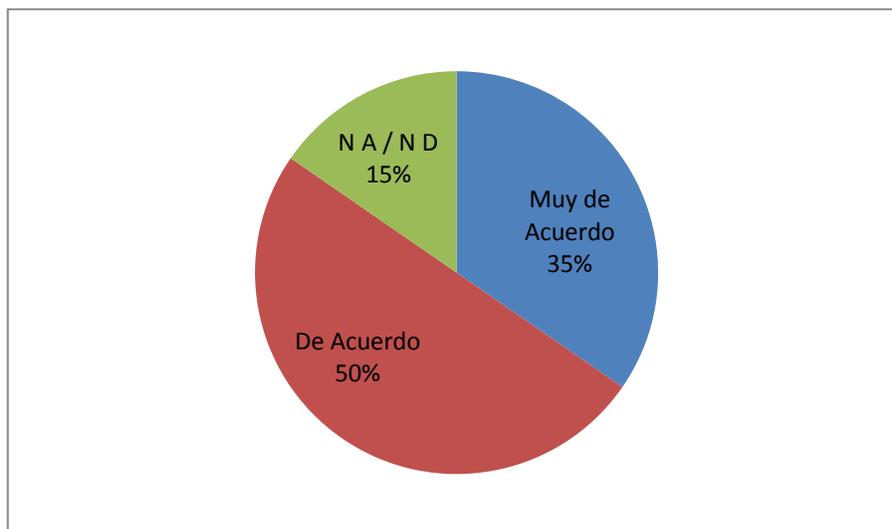
Afirmación 14: **“He establecido una relación amena con mi superior”**.

El 48% de las personas encuestadas está De Acuerdo con esta afirmación; El 41% se siente Muy de Acuerdo; El 7% de ellos No está Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo y el 4% está en Desacuerdo.



Afirmación 15: **“Confío en las capacidades y en el desempeño de mis compañeros para cumplir los objetivos del área”**.

El 50% de las personas están De Acuerdo con esta afirmación; El 35% de ellas Muy de Acuerdo y el 15% No está Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.



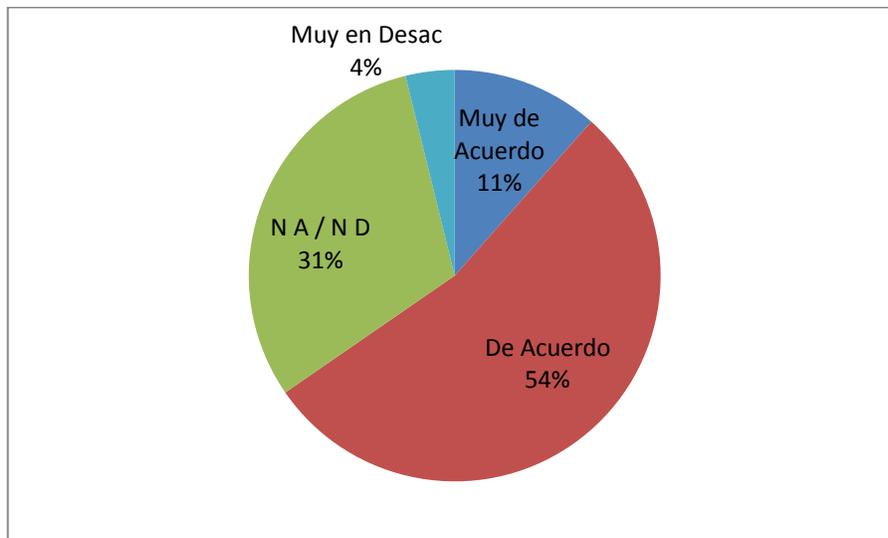
Afirmación 16: “Siento que comparto los mismos valores éticos con mis compañeros”

El 42% de los encuestados No está Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo; El 27% De Acuerdo; El 23% Muy De Acuerdo y el 8% restante en Desacuerdo.



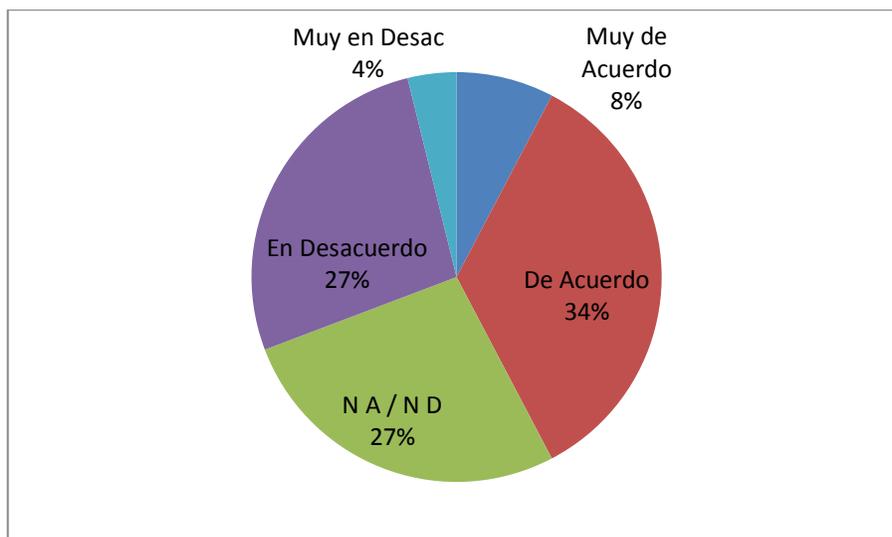
Afirmación 17: “Mis objetivos personales son congruentes con los objetivos de la organización”.

El 54% de las personas está De Acuerdo; El 31% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; El 11% Muy de Acuerdo y el 4% Muy en Desacuerdo.



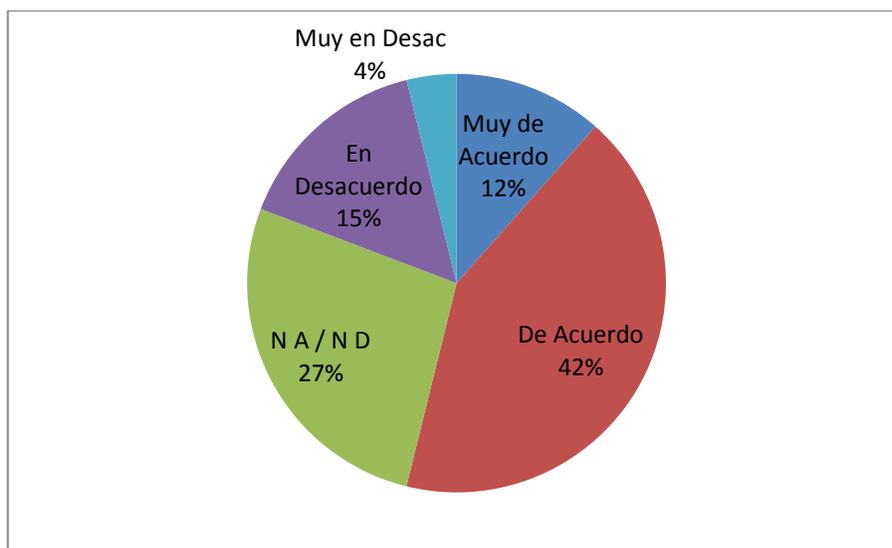
Afirmación 18: **“Considero que existe sobrecarga de trabajo en relación a la cantidad de personal con la que contamos”.**

El 34% de las personas está De Acuerdo; El 27% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; Otro 27% en Desacuerdo; El 8% Muy de Acuerdo y el 4% Muy en Desacuerdo.



Afirmación 19: **“Habitualmente cuento con los recursos materiales necesarios para poder realizar mi trabajo”.**

El 42% de las personas está De Acuerdo; El 27% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; El 15% en Desacuerdo; El 12% Muy De Acuerdo y el 4% Muy en Desacuerdo.



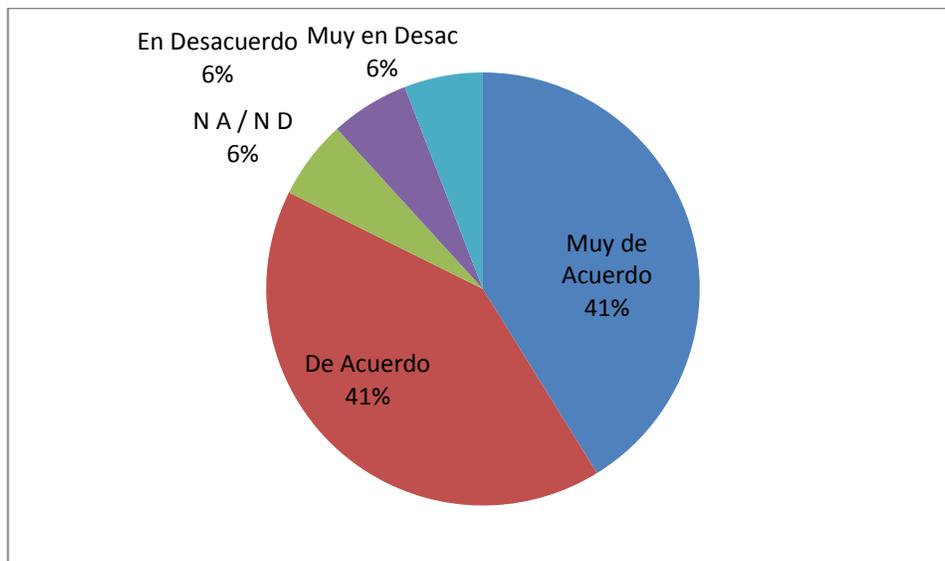
Afirmación 20: “**Considero que se respetan normas de higiene y seguridad**”.

El 42% de las personas está De Acuerdo; El 27% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; El 15% en Desacuerdo; El 12% Muy De Acuerdo y el 4% Muy en Desacuerdo.



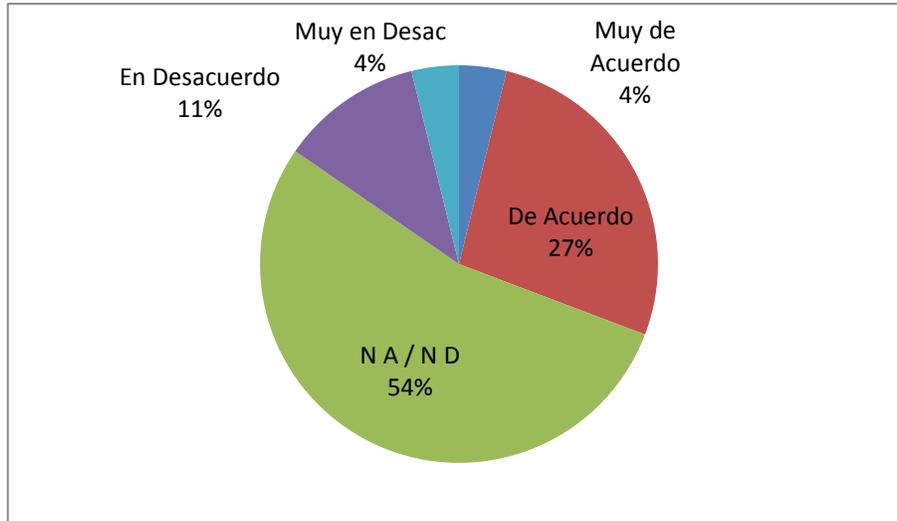
Afirmación 21: “**Ser trabajador de una entidad pública me ha brindado cierta estabilidad (de trabajo y económica)**”. (Sin practicantes y residentes)

El 41% de las personas está De Acuerdo; El 41% está Muy De Acuerdo; El 6% no está Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo; El 6% está en Desacuerdo y el 6% restante Muy en Desacuerdo.



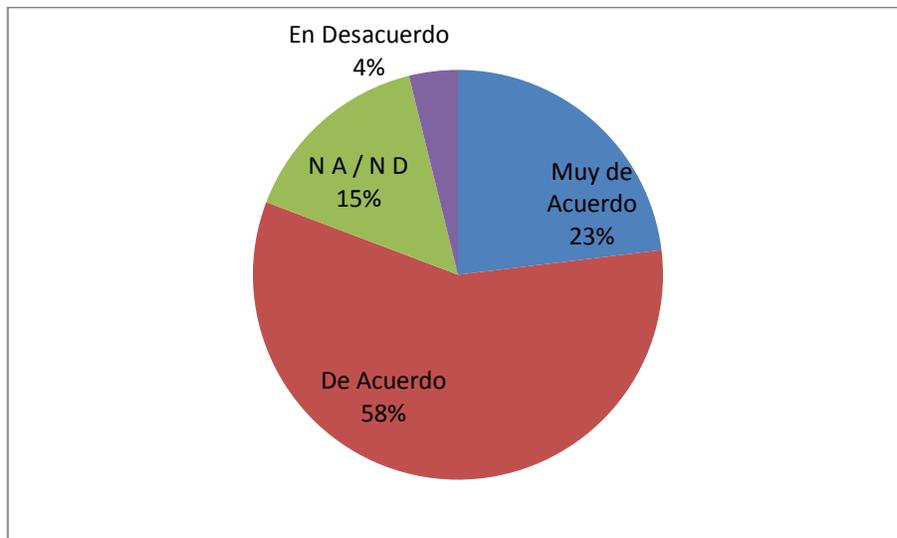
Afirmación 22: “Siento que me esfuerzo más que algunos de mis compañeros”.

El 54% De los encuestados no está ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con esta afirmación; El 27% está De Acuerdo; el 11% En Desacuerdo; El 4% Muy en Desacuerdo y el 4% restante Muy De Acuerdo.



Afirmación 23: “Conozco que mi rendimiento es evaluado”.

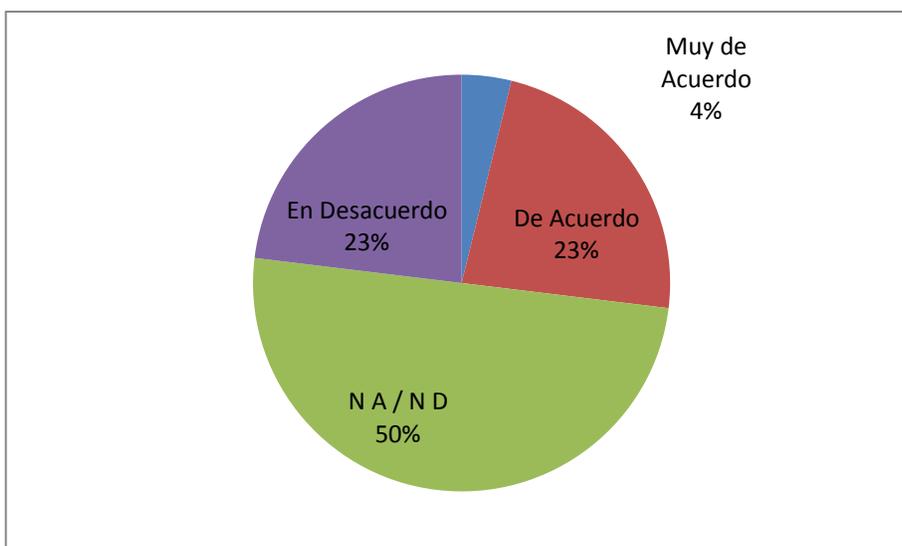
El 58% de las personas está De Acuerdo; El 23% se siente Muy de Acuerdo; El 15% No está ni de Acuerdo ni en Desacuerdo y el 4% en Desacuerdo.



Afirmación 24: **“Siento reconocimiento por parte de mi superior al hacer bien mi trabajo”**.
El 38% de las personas encuestadas está De Acuerdo; El 27% de ellas no está ni De Acuerdo ni en Desacuerdo; Otro 27% está Muy de Acuerdo y el 8% restante en Desacuerdo.

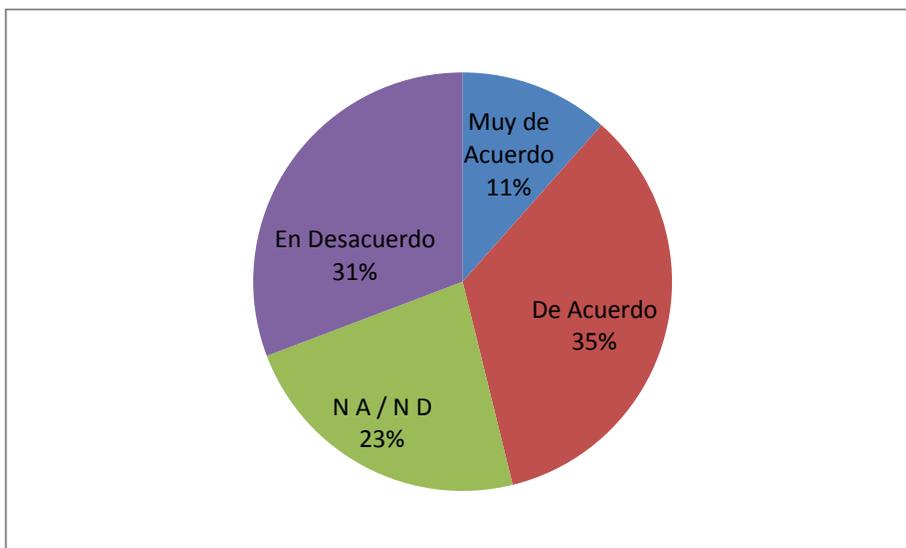


Afirmación 25: **“Cuando no logro alcanzar el rendimiento deseado por el área, se toman medidas”**.
El 50% de las personas encuestadas no está Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo con esta afirmación; El 23% en Desacuerdo; Otro 23% De Acuerdo y un 4% Muy de Acuerdo.



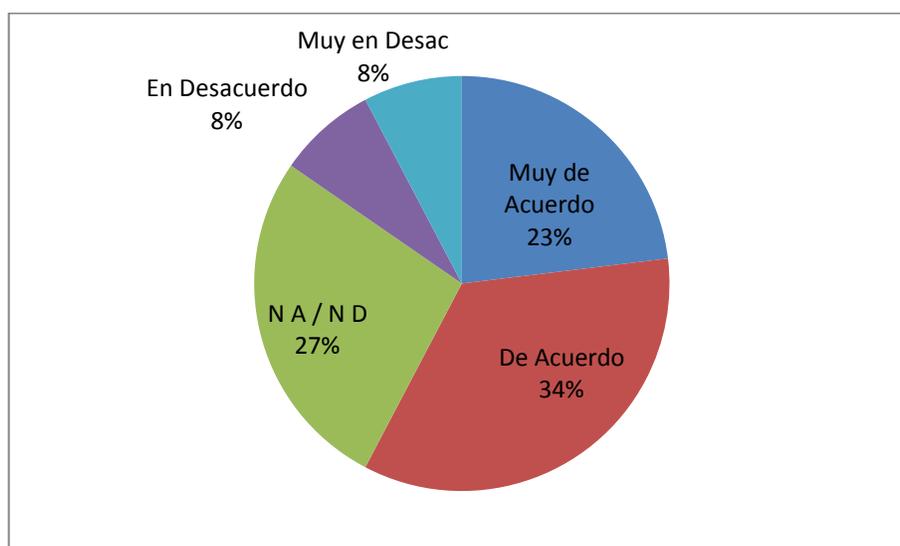
Afirmación 26: **“Periódicamente se realizan reuniones para aportar ideas, concretar nuevos acuerdos, etc.”**

El 35% de las personas está De Acuerdo; El 31% En Desacuerdo; El 23% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo y el 11% Muy De Acuerdo.



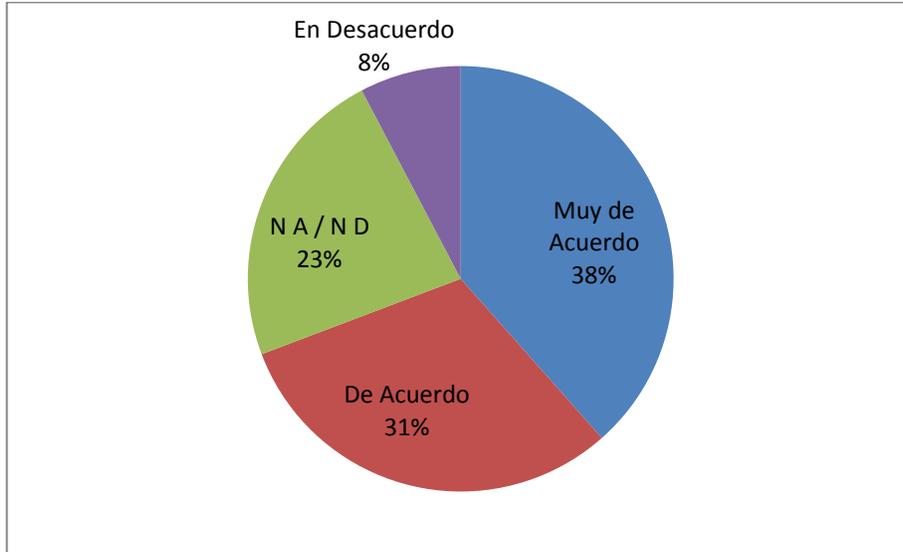
Afirmación 27: **“La comunicación es fluida entre las distintas escalas jerárquicas”.**

El 34% De las personas está De Acuerdo con la afirmación; El 27% Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo; El 23% Muy De Acuerdo; Un 8% en Desacuerdo y el restante 8% Muy en Desacuerdo.



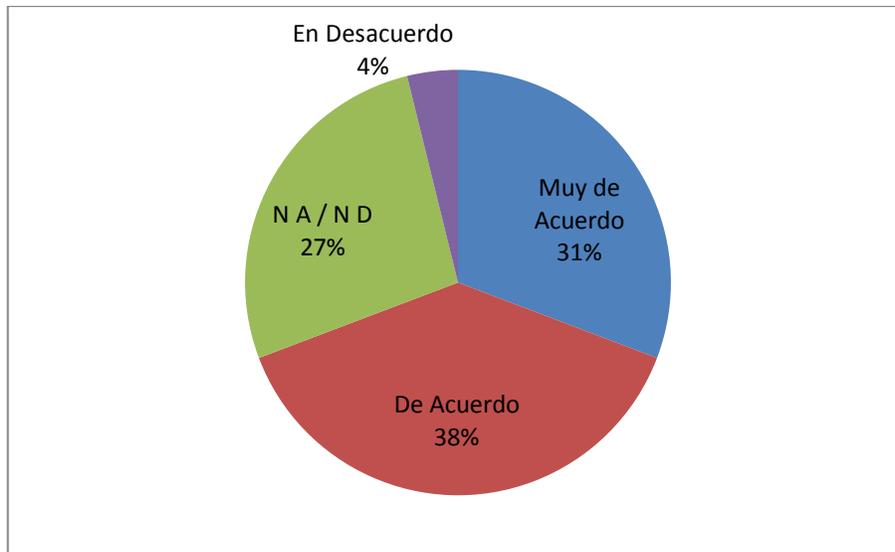
Afirmación 28: **“Considero que mi trabajo debería ser mejor retribuido”**.

El 38% se siente Muy De Acuerdo; El 31% De Acuerdo; El 23% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo y el 8% restante en Desacuerdo.



Afirmación 29: **“Siento que mi trabajo es desafiante”**

El 38% de los encuestados está De Acuerdo con esta afirmación; El 31% Muy De Acuerdo; El 27% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo y el 4% En Desacuerdo.

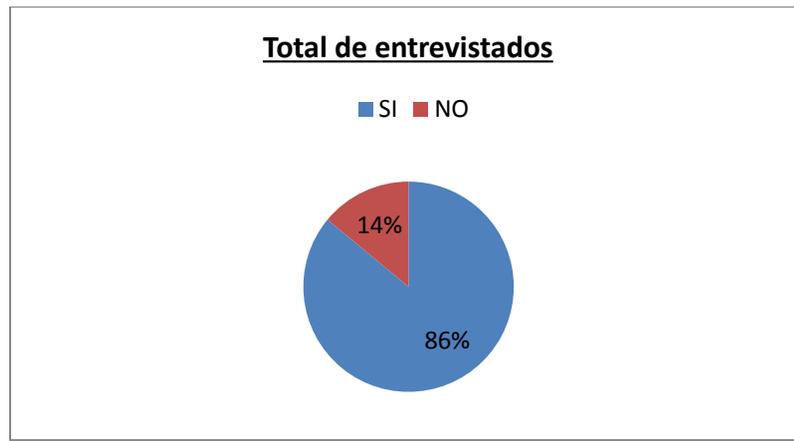


Entrevistas

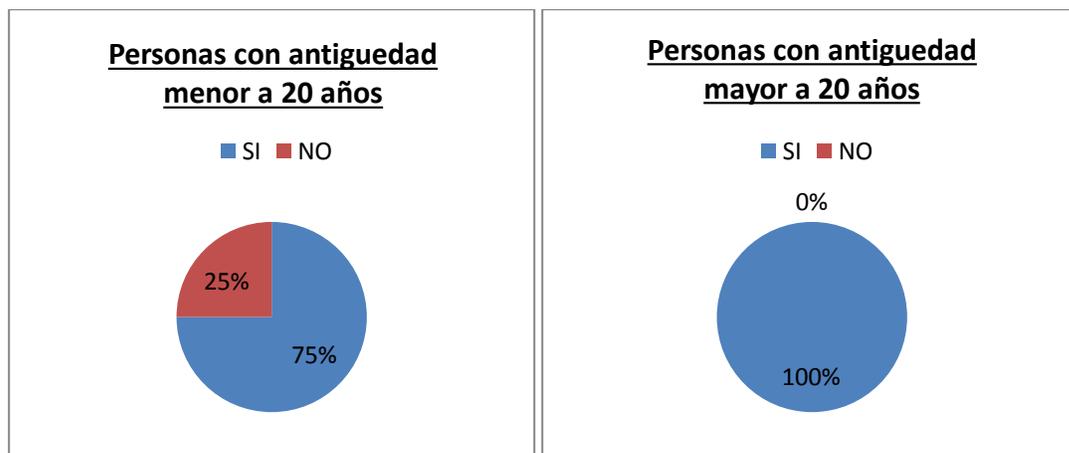
Este método fue suministrado a 14 personas, entre ellas 5 jefes de sección y 9 operarios, estableciendo algunas preguntas distintas para los dos tipos de puesto y tomando en cuenta la antigüedad del colaborador en algunas de ellas.

¿Se encuentran claramente establecidas sus tareas?

El 86% de los encuestados coincidieron en que sus tareas si se encuentran claramente establecidas, y el 14% que no.

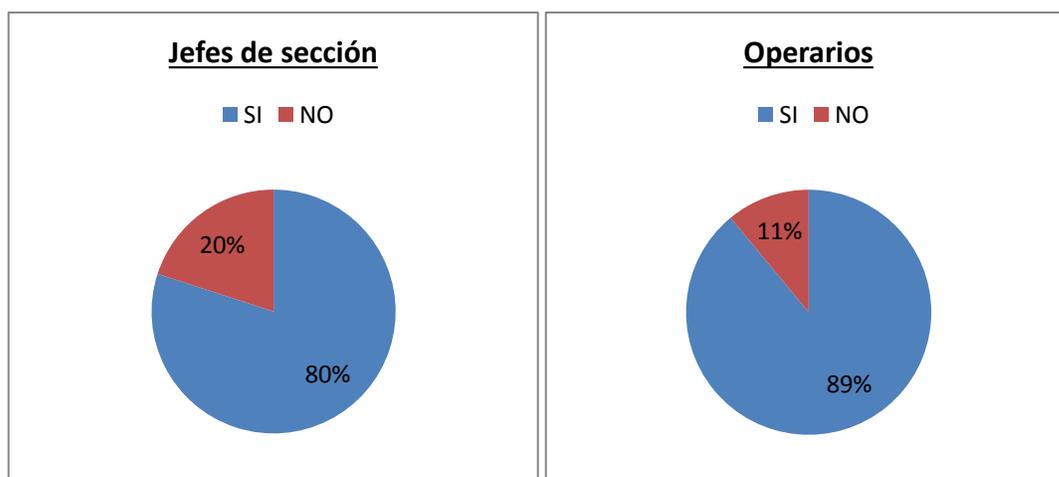


Ahora enfocándonos particularmente en las personas según su antigüedad en el laboratorio, las respuestas fueron las siguientes:



De las personas que tienen una antigüedad menor de 20 años, el 75% considera que sus tareas están claramente establecidas y el 25% cree que no. De las personas con antigüedad mayor a 20 años, el 100% piensa que sus tareas son claras.

Y focalizando la atención según el puesto (Jefes u Operarios):



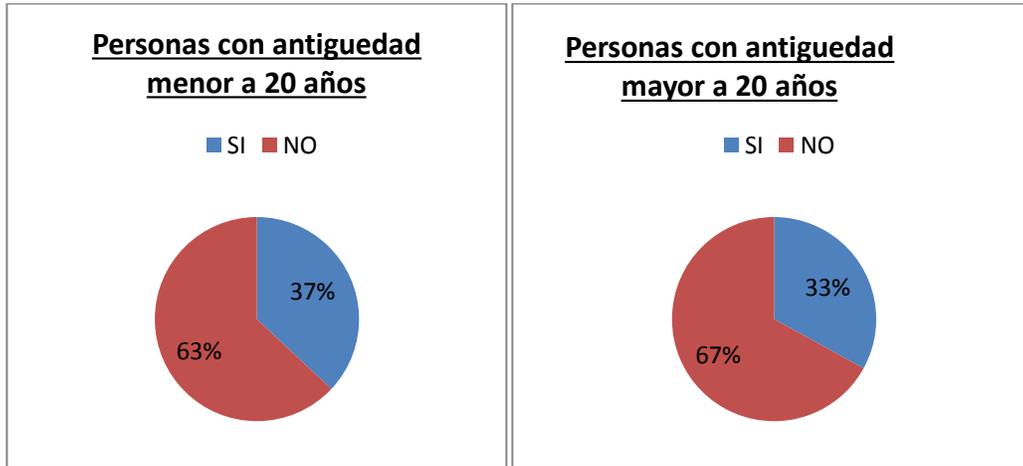
De las personas que tienen cargos de jefes, el 80% cree que sus tareas están claramente definidas y el 20% que no. En cuanto a las personas con cargos operativos el 89% sabe cuáles son sus tareas, y el 11% afirma que no lo sabe. Algunos comentarios generales que pudimos registrar en aquellos que respondían en forma negativa tuvieron que ver con pautas poco claras y realización de tareas fuera de su puesto específico.

¿Ha recibido capacitación por parte de la institución?

Sin tomar en cuenta antigüedad ni puestos, el 64% de las personas considera que no ha recibido capacitación y el 36% que sí. De este último grupo se destacan respuestas referidas a algunos ateneos recibidos hace un tiempo y al momento en que se implementó el nuevo software. En cuanto al 64% que respondió negativamente, mayormente se hacía referencia a no contar con capacitaciones formales, sino que aprendizajes sobre la marcha, en el día a día.

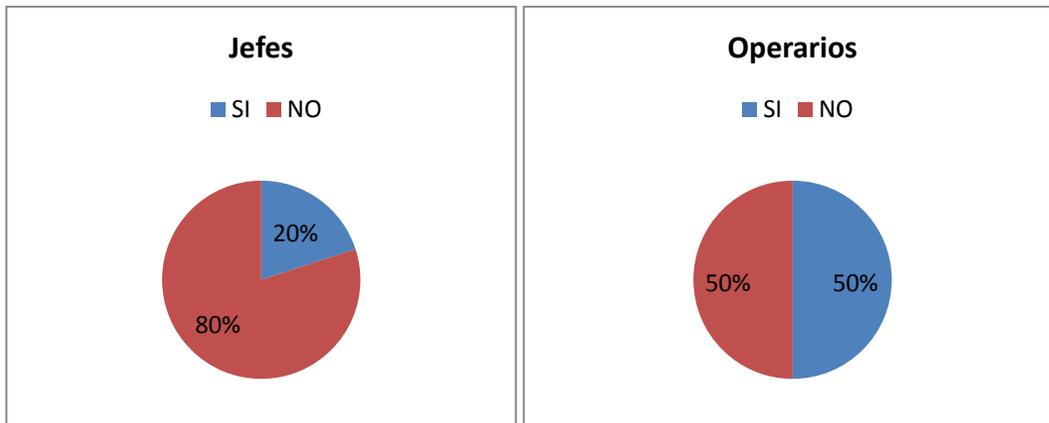


Si tomamos en cuenta la antigüedad:



Las personas con antigüedad menor a 20 años, afirman en un 63% que no fueron capacitados y el 37% que sí. El 67% Las personas con antigüedad mayor a 20 años, opinan que no recibieron capacitación y el 33% que sí.

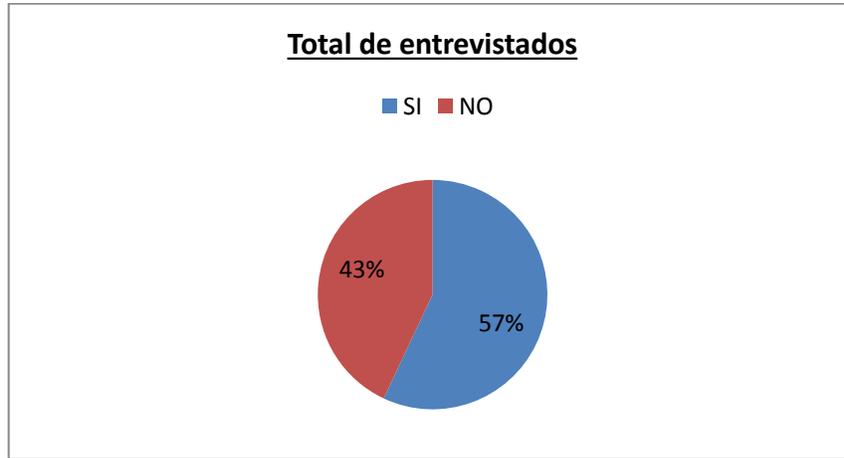
Y analizando desde los puestos que ocupan estas personas:



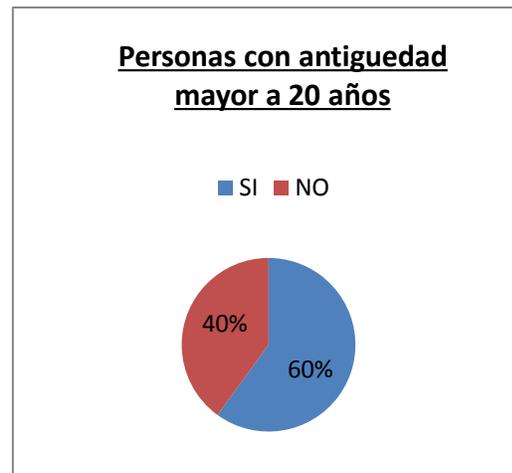
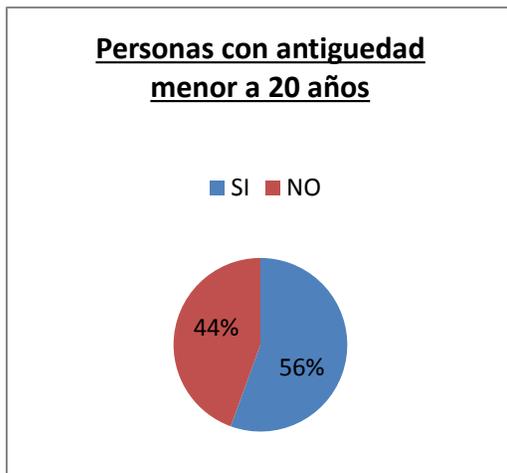
El 80% de los Jefes, opinan que no hubo capacitaciones internas mientras el 20% afirma que sí.

En cuanto a los operarios, el 50% dice sí ha recibido, de ellos podemos destacar las capacitaciones recibidas en practicantes y residentes por parte de sus compañeros y jefes de sección. El 50% restante, respondió de manera negativa.

¿Piensa que la distribución de tareas y responsabilidades de su sección es correcta? Como se ve reflejado, tan solo un poco más de la mitad de los entrevistados (57%) indicó que cree que la distribución de tareas y responsabilidades es correcta. La otra porción (43%) considera que no es así.

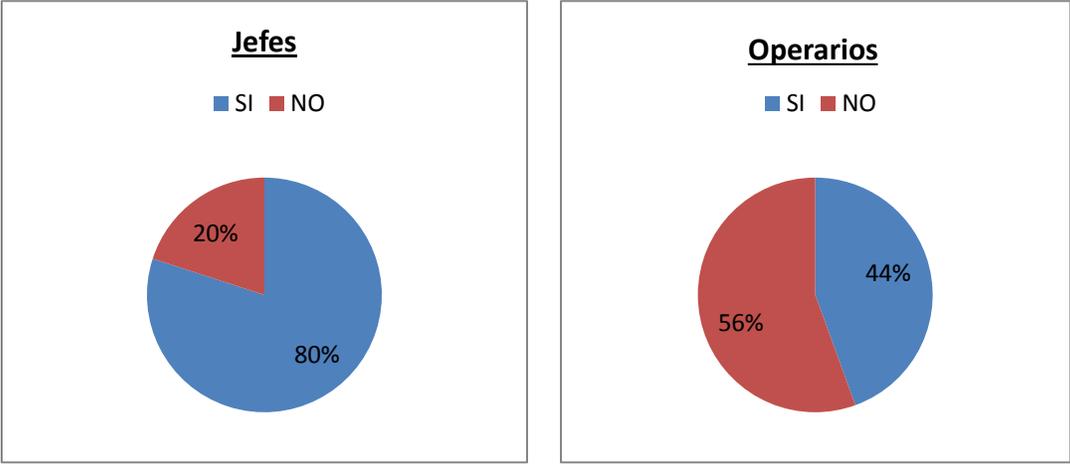


Si tomamos en cuenta la antigüedad de los colaboradores, podemos ver que la misma no varía la percepción. Aquellas personas con una antigüedad mayor respondieron afirmativamente en un 56% y negativamente en un 44%. Por otra parte, quienes poseen una menor antigüedad respondieron Sí en un 60% y No en un 40%.

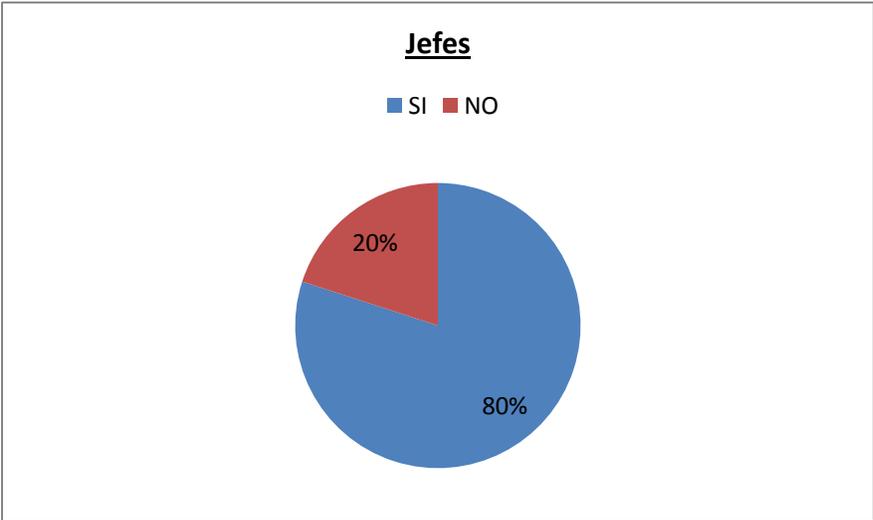


Sí vemos, que las respuestas de acuerdo al puesto fueron notablemente diferentes. Los jefes en un 80% consideran que las distribuciones de tareas y responsabilidades son correctas. Manifiestan que todos hacen de todo, que quien ingresa debe ser polivalente y tener capacidad para realizar distintas tareas, de acuerdo a la demanda. El porcentaje que respondió negativamente hace referencia a falta de personal en su sección.

Por el contrario, más de la mitad de los operarios cree que la distribución no es la adecuada. Entre los comentarios se escuchó decir que hay gente sobre cargada y otra con tiempo ocioso. Sin embargo algunos otros opinaron que la distribución sí es correcta pero que lamentablemente depende de la voluntad de cada persona.

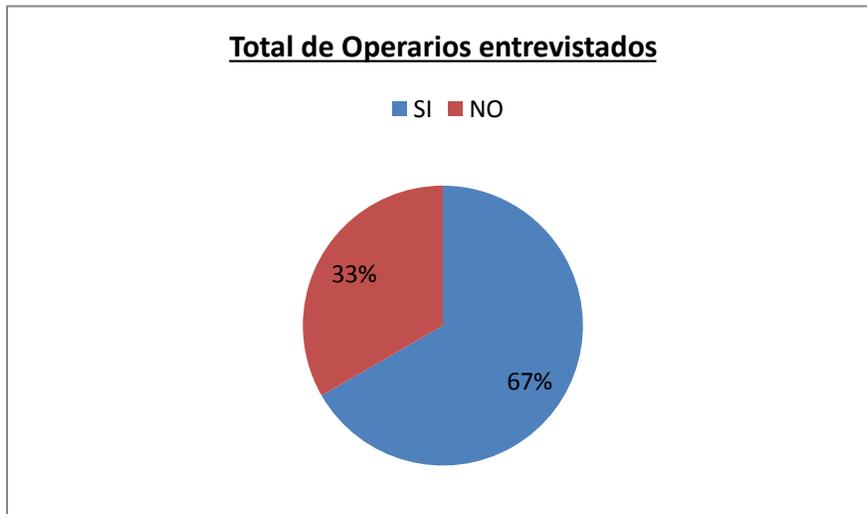


¿Usted planifica la distribución de las tareas de los empleados de su sección? Mediante las respuestas brindadas, podemos observar que la mayoría de los jefes de cada sección (80%) participa activamente en la distribución de su sección a cargo.

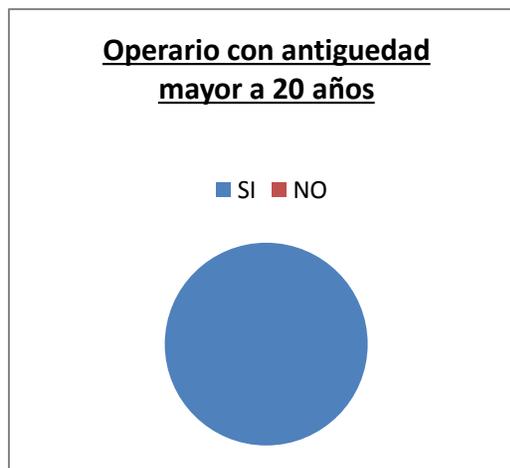
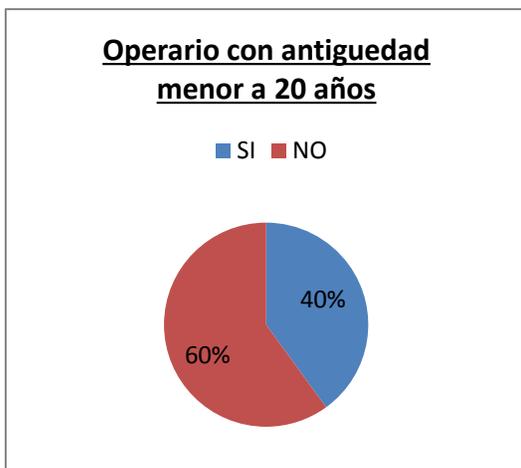


¿Usted considera que es autónomo en la realización de sus tareas?

Observamos que el 67% de los entrevistados considera que es autónomo en el desarrollo de su trabajo, mientras que el 33% piensa que esto no es así. Éstos últimos destacaron que se han visto limitados en cierta forma a partir de la implementación del nuevo software.

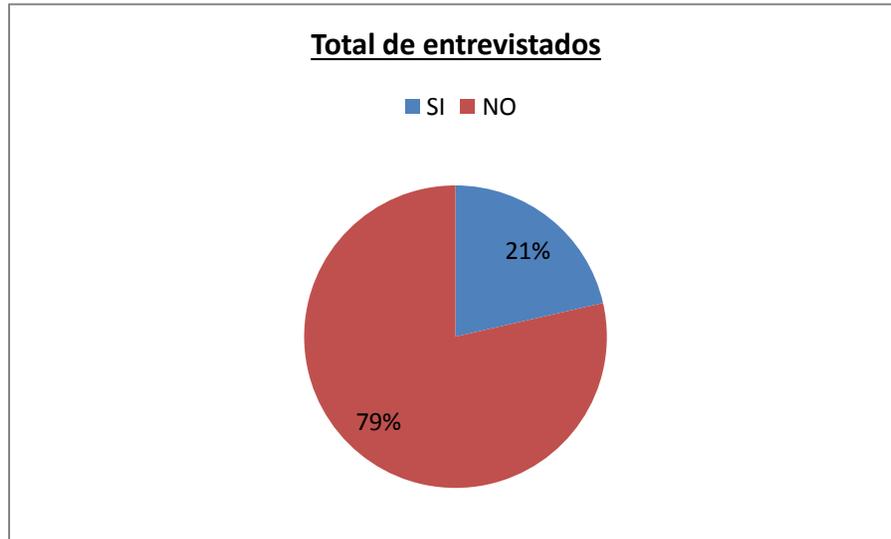


Podemos ver una considerable diferencia en las respuestas, dependiendo la antigüedad de los entrevistados. Aquellos que poseen una antigüedad menor a 20, en un 40% indicaron sentirse autónomos y en un 60% indicaron no serlo. En cambio, para aquellos trabajadores con más de 20 años de servicio, todos se consideran autónomos.

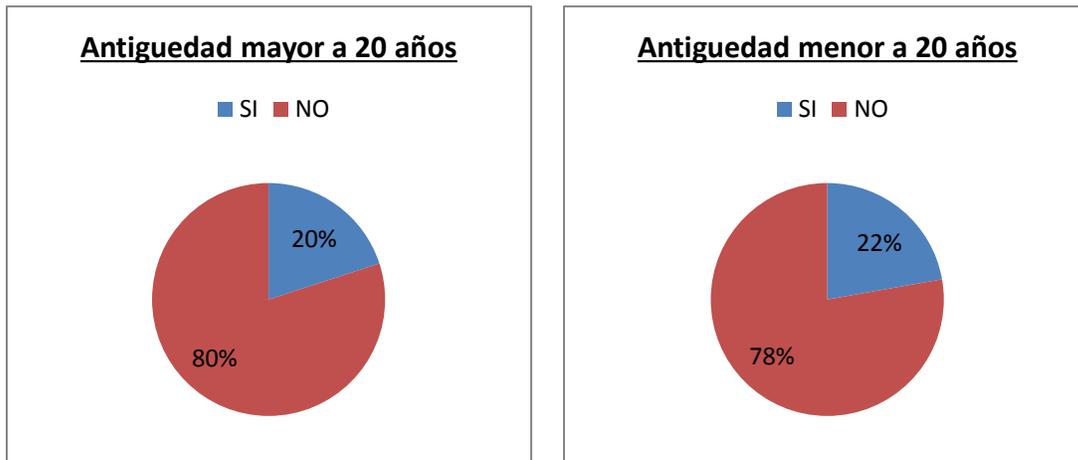


¿Cree que su salario se ajusta a sus tareas y responsabilidades?

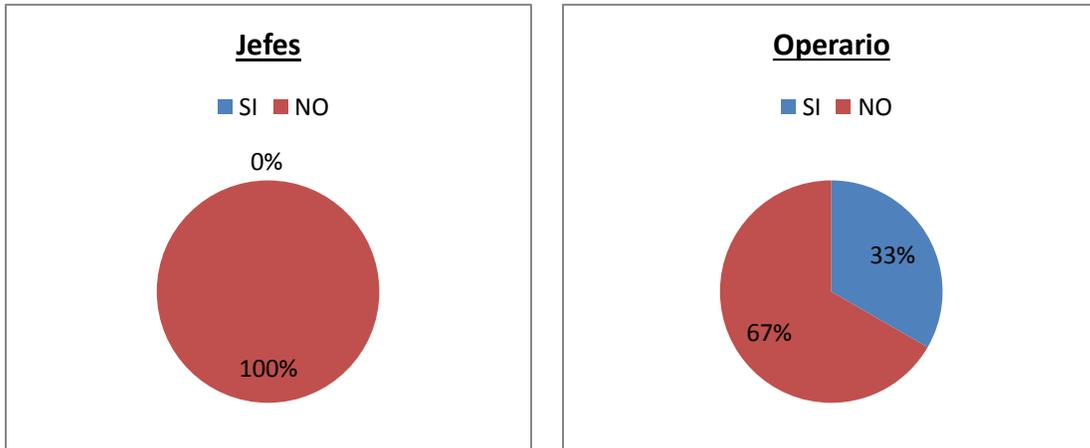
Gran parte de los entrevistados comentaron que su salario no se ajusta a sus tareas y responsabilidades, mientras que una pequeña porción considera que sí recibe una retribución justa por el trabajo que desempeña.



La antigüedad que se posea en la organización no varía la percepción de los trabajadores, como podemos ver en los resultados.

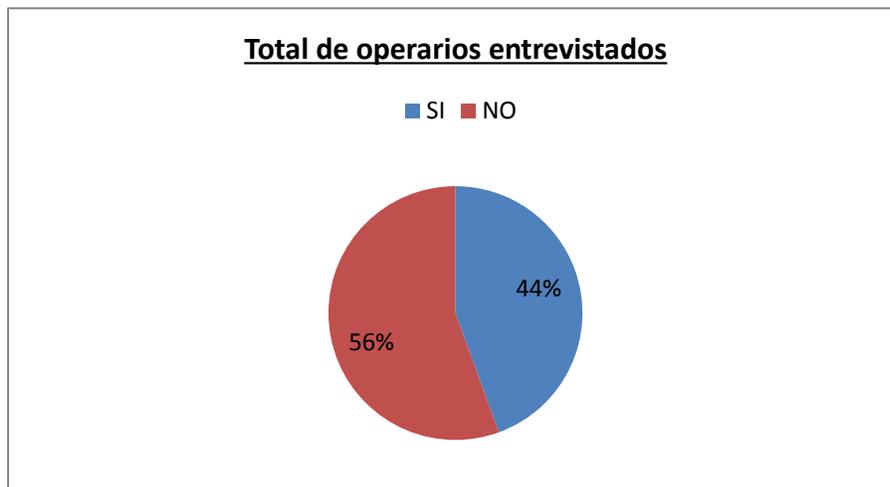


Sí observamos una diferencia en las respuestas según el puesto. Los jefes consideran en su totalidad, que su trabajo no es retribuido como debería, mientras que los operarios en un 33% consideran que sí obtienen un salario justo.



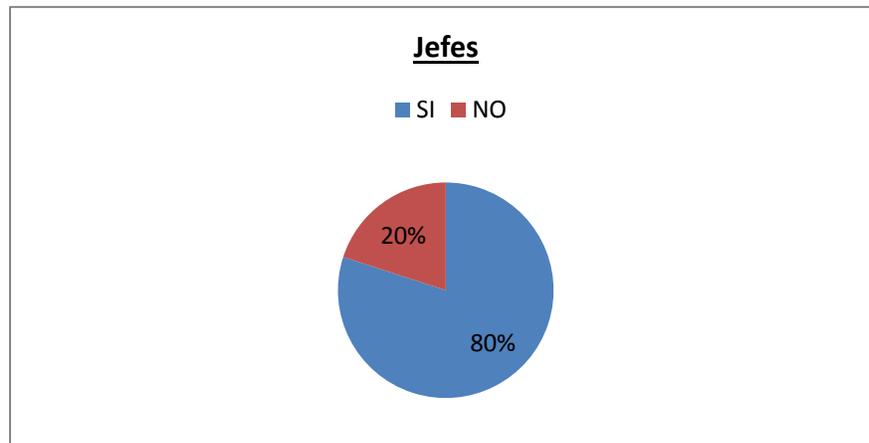
¿Conoce si su desempeño es evaluado?

Esta pregunta fue dirigida únicamente a los operarios del laboratorio, y los resultados fueron los siguientes.



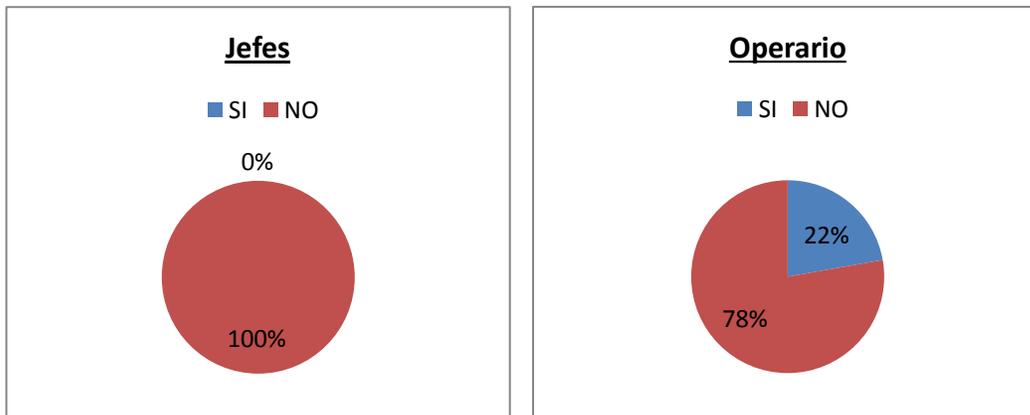
Sorprendentemente las respuestas fueron muy repartidas. Un poco más de la mitad de los operarios no conoce que su desempeño sea evaluado, mientras que una proporción similar afirma conocer que su rendimiento sí es evaluado por su superior, pero la mayoría indicando que esta evaluación se establece durante la jornada, no a través de procesos formales.

Simultáneamente les consultamos a los jefes si ellos efectivamente evalúan el quehacer de los empleados de su sección.



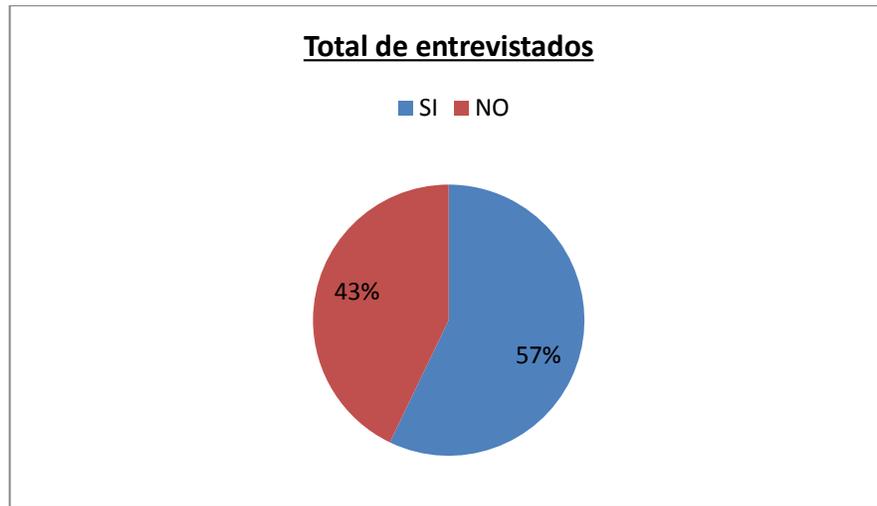
En un 80%, los mismos indicaron que sí evalúan el rendimiento de los trabajadores de su sección, mientras que un 20% admitió no hacerlo.

Por otra parte, a ambos les consultamos: **¿Conoce si existen parámetros de evaluación preestablecidos?**



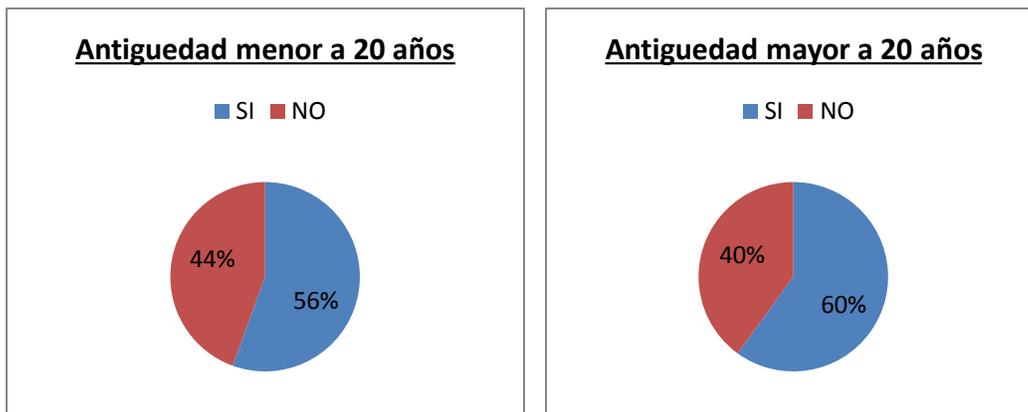
Extrañamente, los jefes no conocen de parámetros preestablecidos de evaluación, manifiestan que cuando observan algún aspecto a corregir o error, el mismo se trata en el momento con la persona indicada, mientras tanto una pequeña proporción de los operarios creen que éstos sí existen.

¿Le resulta estimulante su trabajo?

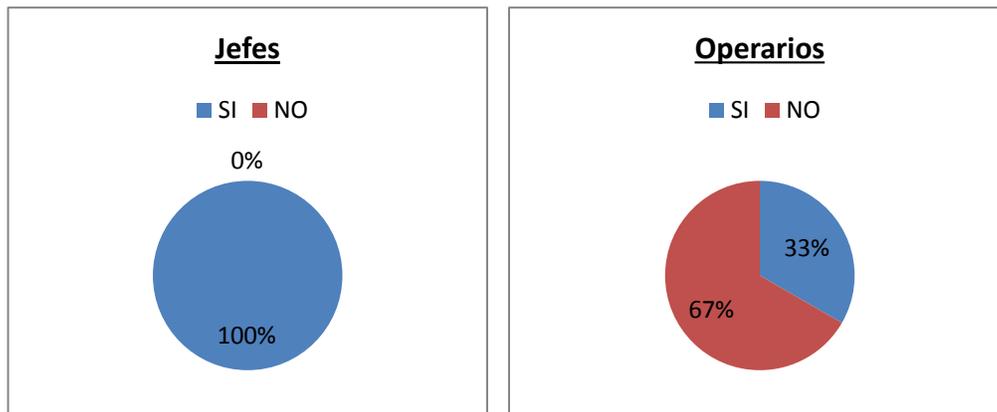


El 57% de las personas entrevistadas indicó que su trabajo le resulta estimulante, mientras que el 43% restante informa que no.

Si prestamos atención a la antigüedad de los trabajadores, no observamos gran diferencia en las respuestas.



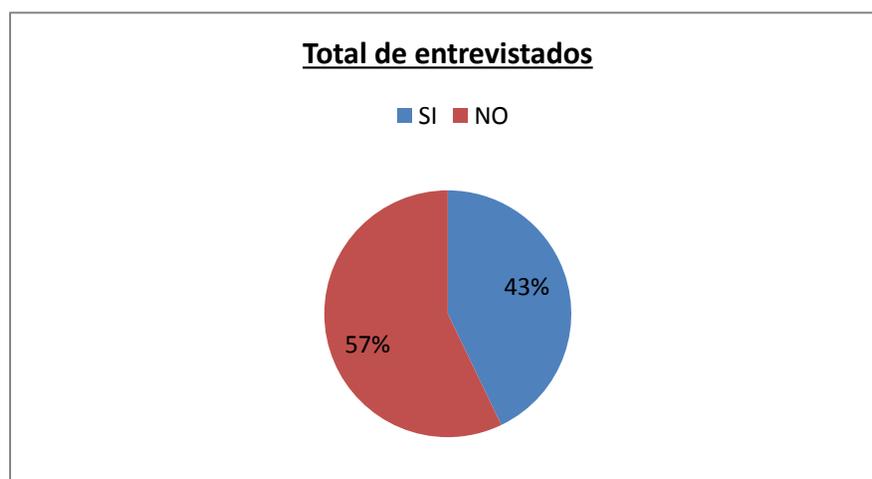
Sí podemos ver una diferencia considerable en las respuestas dependiendo el puesto.



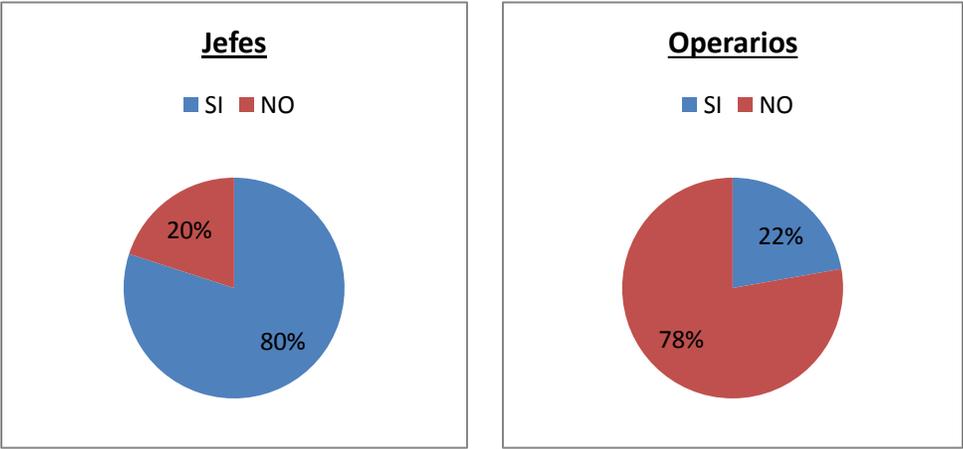
Para el 100% de los jefes, su trabajo es estimulante, el trato con la gente y con otros profesionales enriquecen sus habilidades, en cambio para la mayoría de los operarios (67%) su trabajo no es estimulante. Algunos de ellos manifiestan que con el avance tecnológico en aparatología y el nuevo software se realizan mayoritariamente tareas administrativas y se desaprovechan las capacidades en las que fueron formados y en donde ronda su vocación

¿Su trabajo conlleva algún tipo de reto o desafío?

El 57% de los trabajadores indicó que su trabajo no conlleva retos para ellos, mientras que el 43% consideró que sí. Creemos, en base a las respuestas anteriores, que es importante observar cuales han sido las percepciones de este mismo punto, pero dependiendo el puesto que se ocupe.



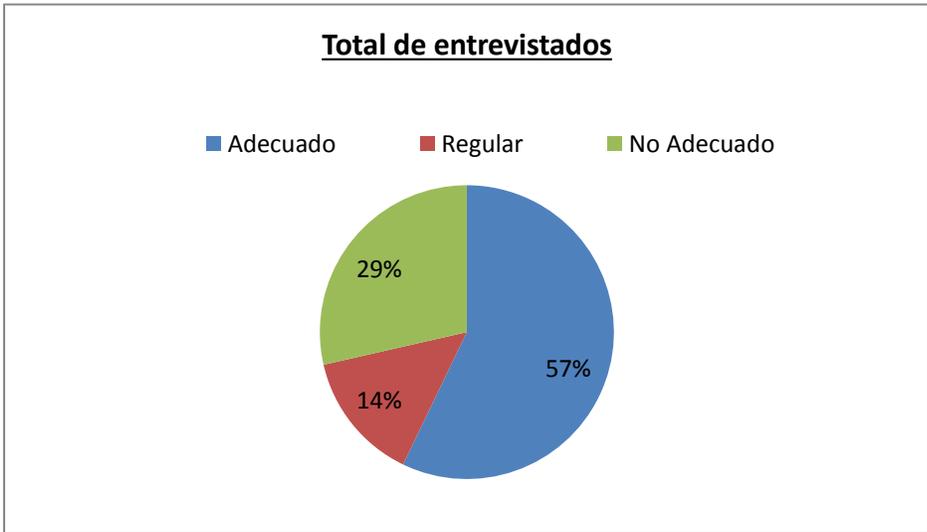
Se nota una clara diferencia en las respuestas. Para el puesto de jefe, el 80% indicó que su trabajo conlleva retos y desafíos, no obstante para el puesto de operarios, solo el 22% comparte esta afirmación, el resto (78%) respondió lo contrario, expresando que las tareas son muy rutinarias y destacando la falta de posibilidades de crecimiento.

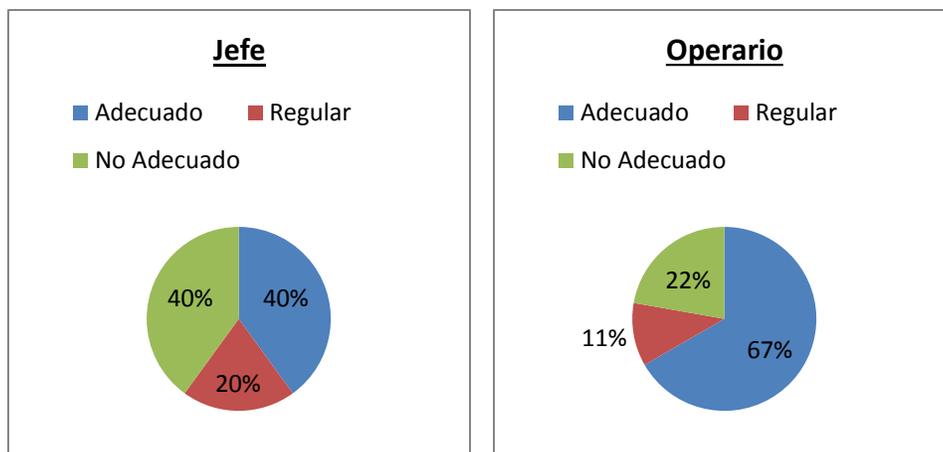


Valoración del sitio físico de trabajo

ESPACIO:

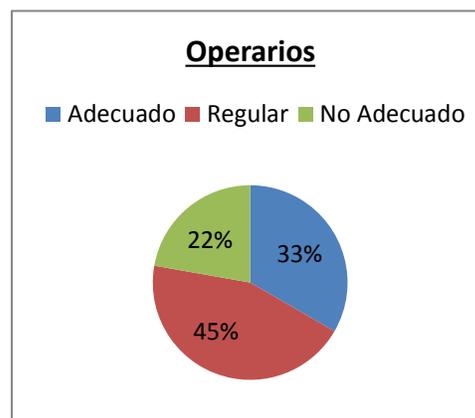
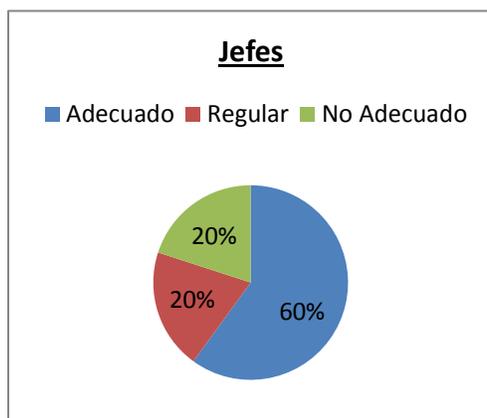
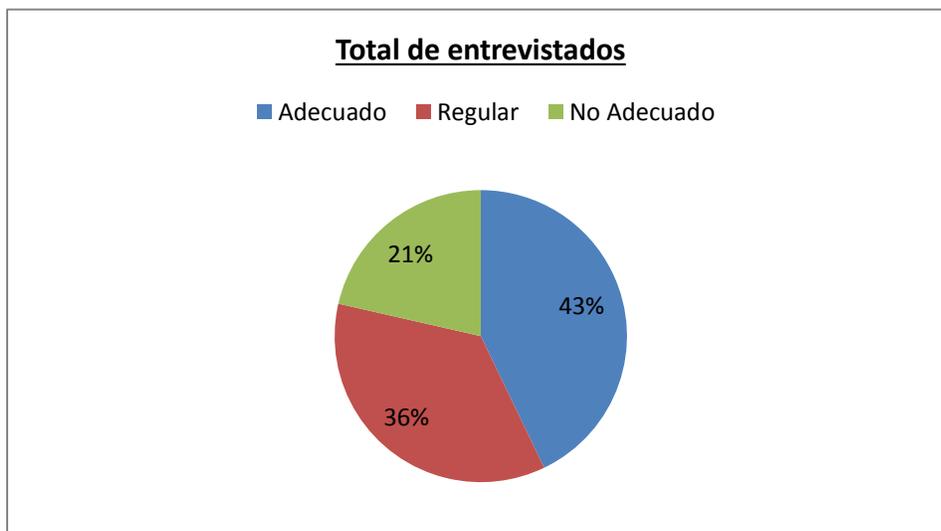
Sobre el total de los empleados, el 57% indicó que cuenta con el espacio adecuado para realizar sus actividades. Pero si observamos desde cada puesto, hay una diferencia en las respuestas; entendiendo que los operarios se sienten más cómodos con el espacio que los jefes.





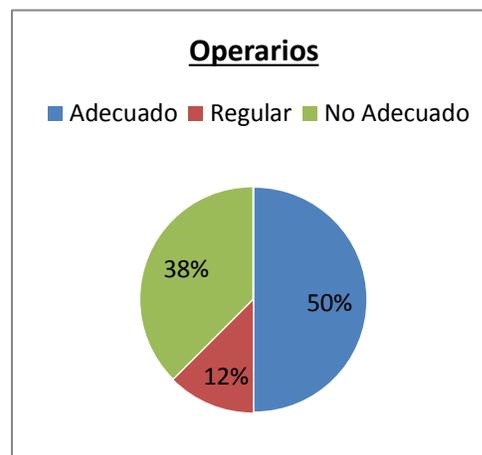
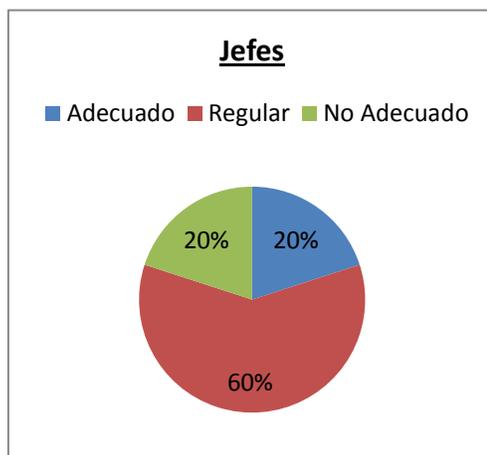
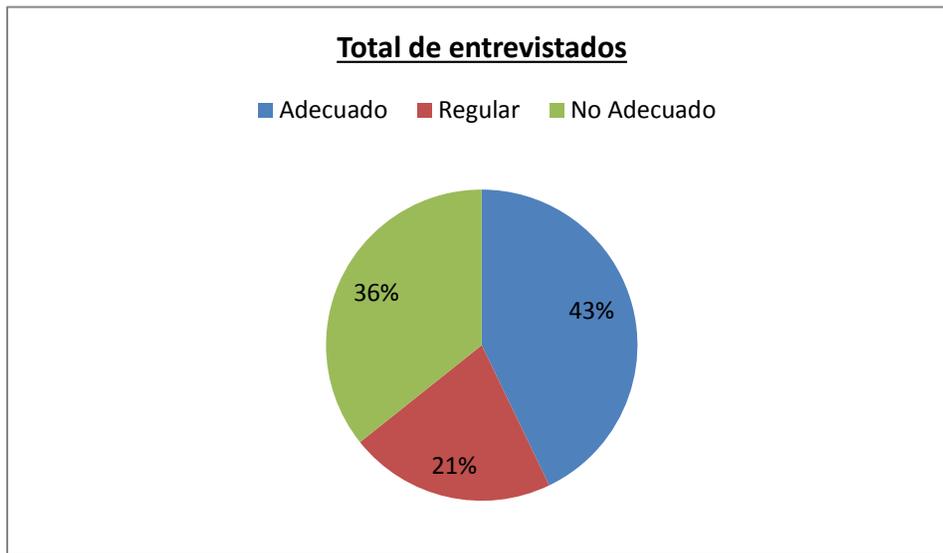
MATERIALES:

Un poco menos de la mitad de los entrevistados indicó contar con los materiales necesarios para trabajar, mientras que el 36% afirmó ser “regular” el abastecimiento de material para desempeñarse y el 21% inadecuado. En cuanto a cada puesto, vemos el 60% de los jefes indicó que se cuenta adecuadamente con dichos insumos, mientras que sólo el 33% de los operarios compartió esta



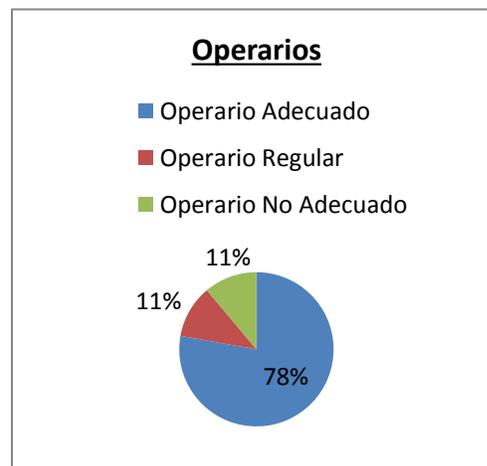
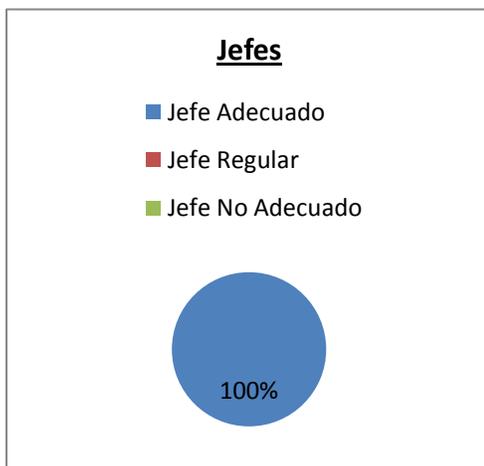
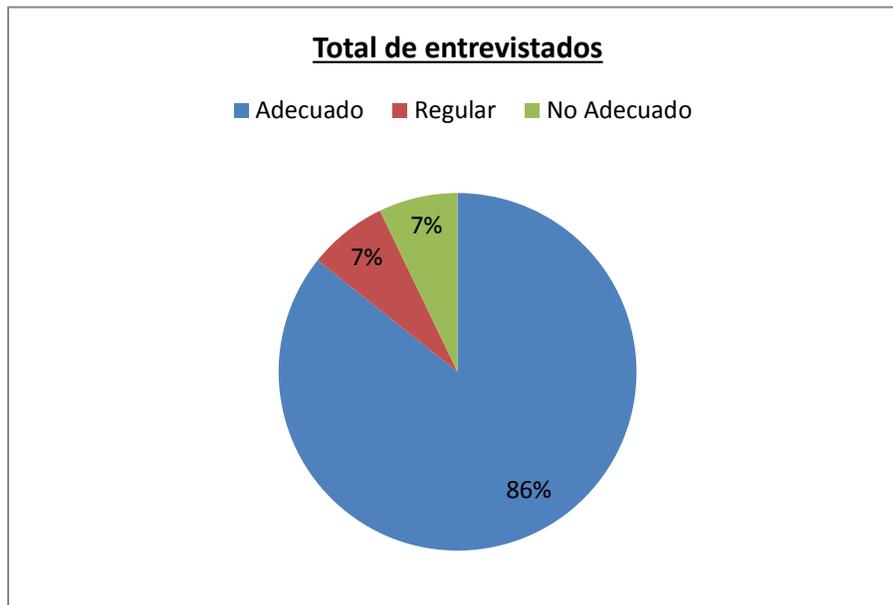
VENTILACIÓN/ ILUMINACIÓN

Para este punto, las respuestas generales han sido repartidas, aunque la mayoría considera que se cuenta con ventilación e iluminación adecuada, sin dejar de prestar atención a que el 36% lo calificó como no adecuado. Según el puesto, vemos que los operarios siguen la tendencia general, y los jefes califican generalmente a esto como regular.



PROTECCIÓN:

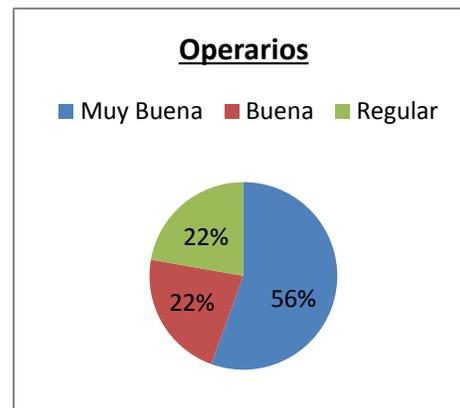
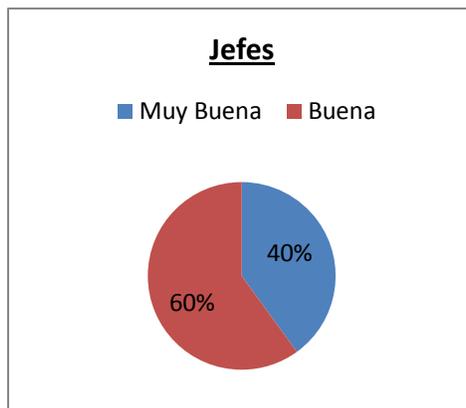
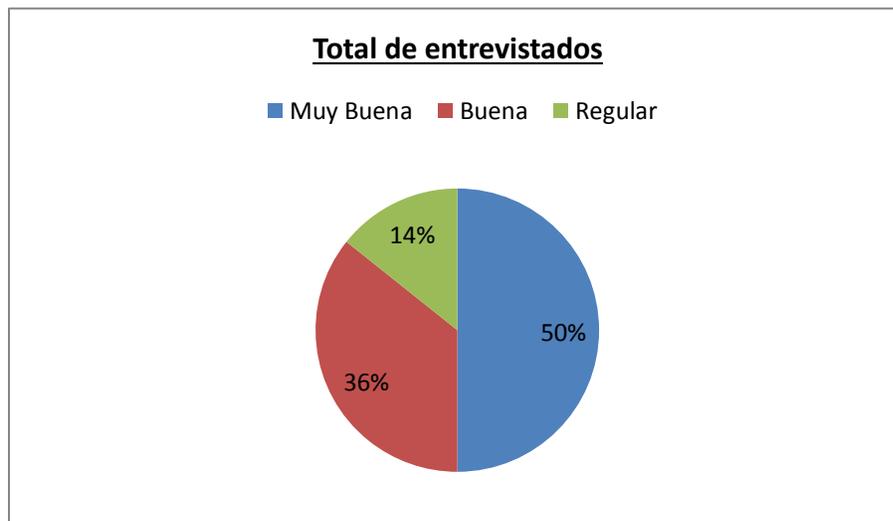
De acuerdo a las respuestas obtenidas, la mayoría del personal indica que la provisión de elementos de protección para realizar su trabajo es la adecuada. Pero dentro de los comentarios expresados, en varias oportunidades no los utilizan por falta de costumbre o incomodidad.



Percepción de las relaciones laborales

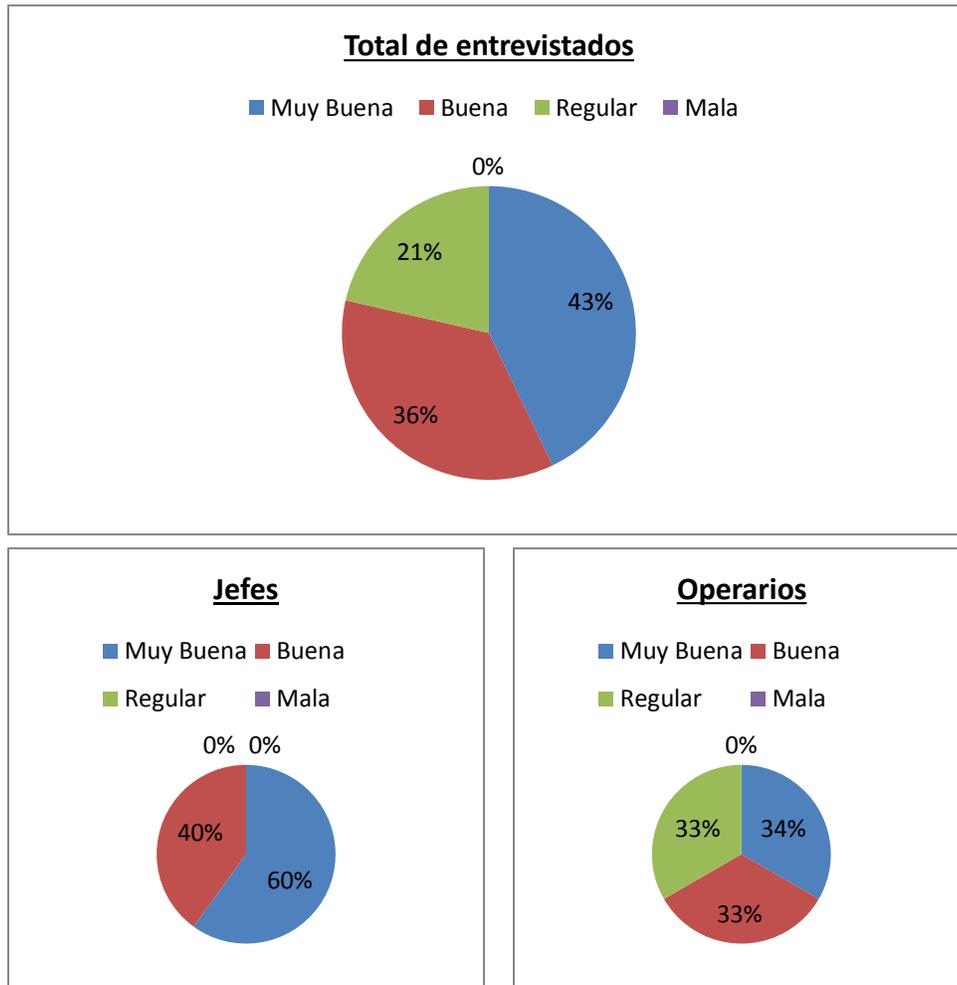
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE SECCIÓN:

Como podemos ver, en general las relaciones entre los colaboradores se percibe como muy buena o buena, y solo una pequeña proporción indica ser regular. Si observamos la diferencia entre las respuestas de jefes y operarios, notamos que para un 22% de los operarios la misma es “regular” mientras que para los jefes los resultados se inclinaron únicamente a “buena” y “muy buena”



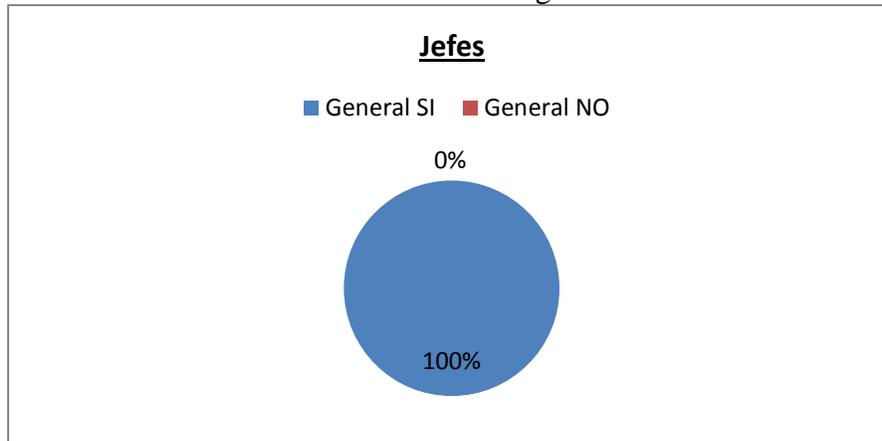
RELACIÓN CON COMPAÑEROS DEL LABORATORIO EN GENERAL:

En cuanto a la relación con los compañeros del laboratorio en general, podemos observar que los resultados son similares a la pregunta anterior, aunque la porción de quienes respondieron “regular” se amplía un tanto. Asimismo para el caso de operarios, “muy buena”, “buena” y “regular” poseen la misma cantidad de respuestas.



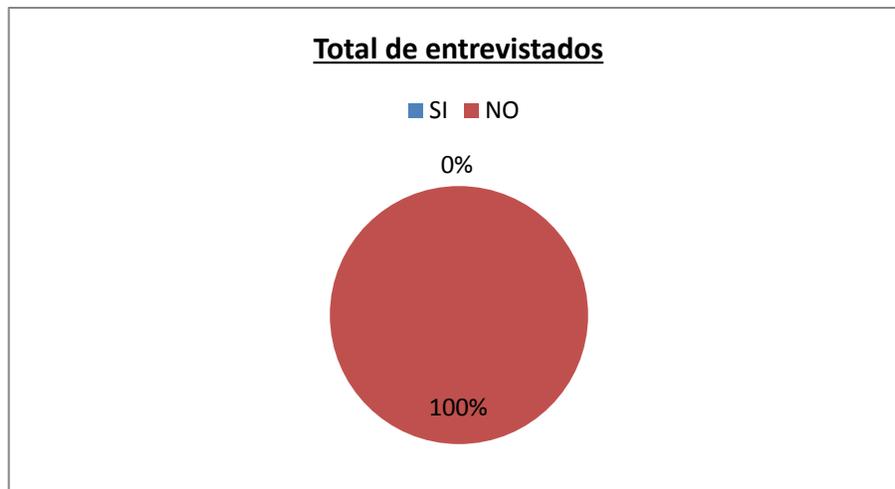
¿Se siente respetado por sus compañeros en cuanto a su función?

El 100% de los jefes entrevistados indicaron que se sienten respetados por sus compañeros en cuanto a su función dentro de la organización.



De acuerdo a lo que usted conoce ¿Se brinda algún tipo de premio o incentivo además del salario mensual?

La totalidad de los entrevistados indicó que no conoce que se brinde un premio o incentivo además de su salario mensual.

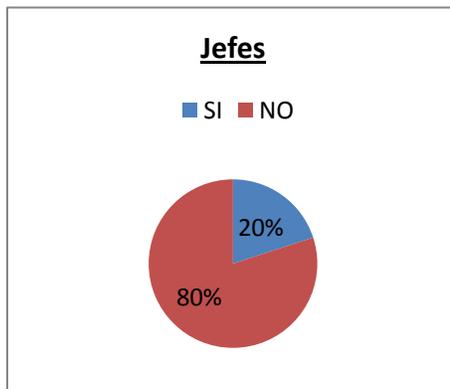


¿Existen sanciones?

Casi el total de los entrevistados indicó que no conoce de sanciones existentes en el laboratorio

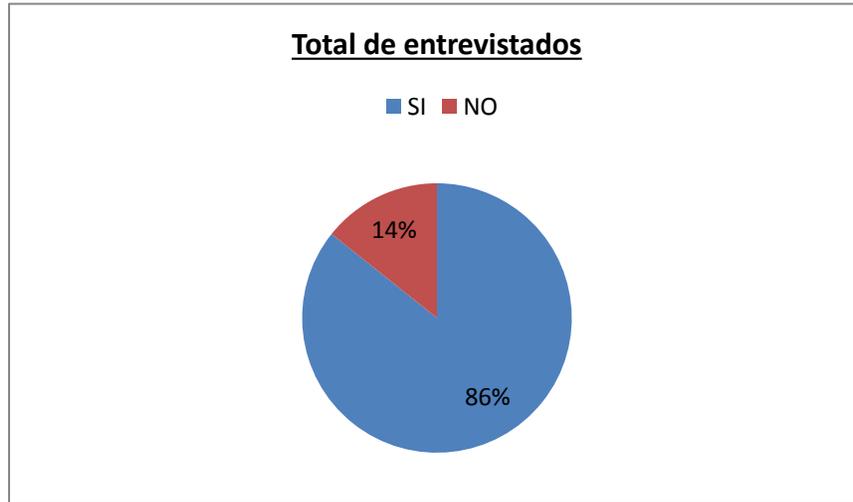


Aunque el 20% de los jefes afirmaron sí conocer de sanciones, las mismas corresponden a una suspensión que se aplicó en el pasado, pero aclarando que esta práctica no suele llevarse adelante actualmente.



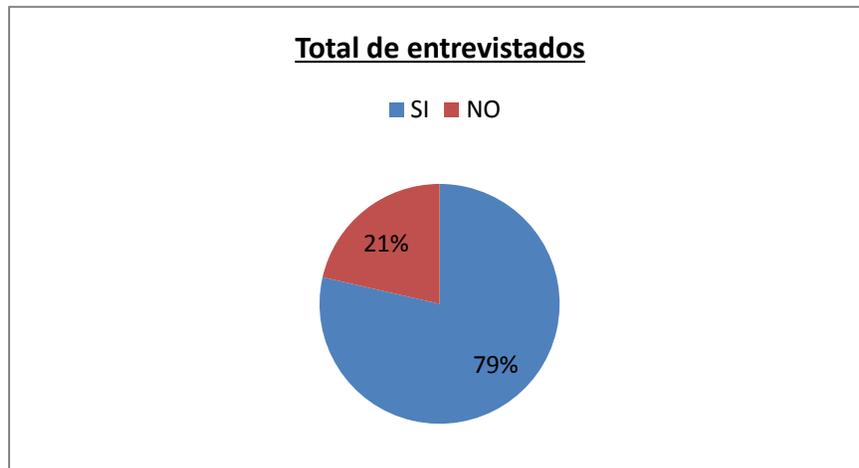
¿Se siente parte del equipo de trabajo?

La mayoría de los entrevistados (86%) afirmó sentirse parte del equipo de trabajo

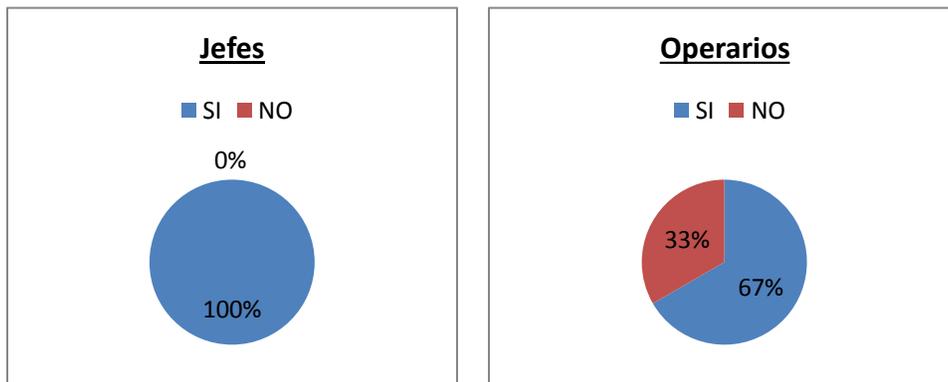


¿Cree que existe una relación de cooperación entre todos?

De igual forma, gran parte del total de los entrevistados, percibe una relación de cooperación entre todos los compañeros del laboratorio.

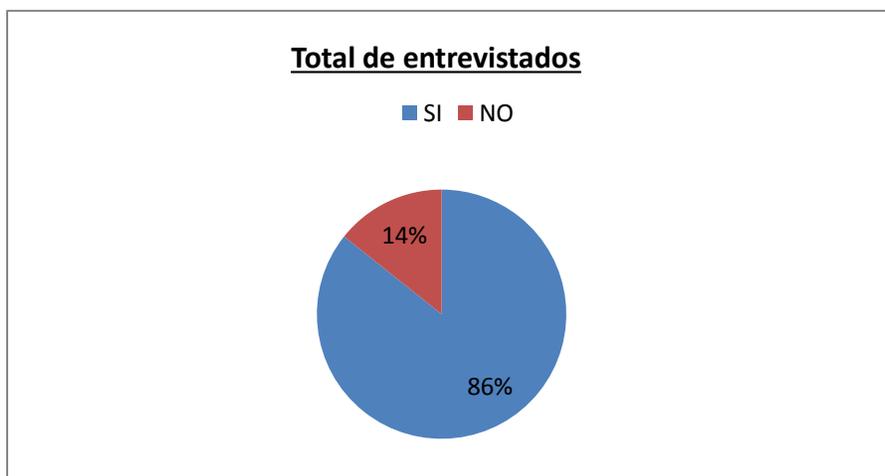


No obstante, 33% de los operarios indica no compartir este sentimiento de cooperación.

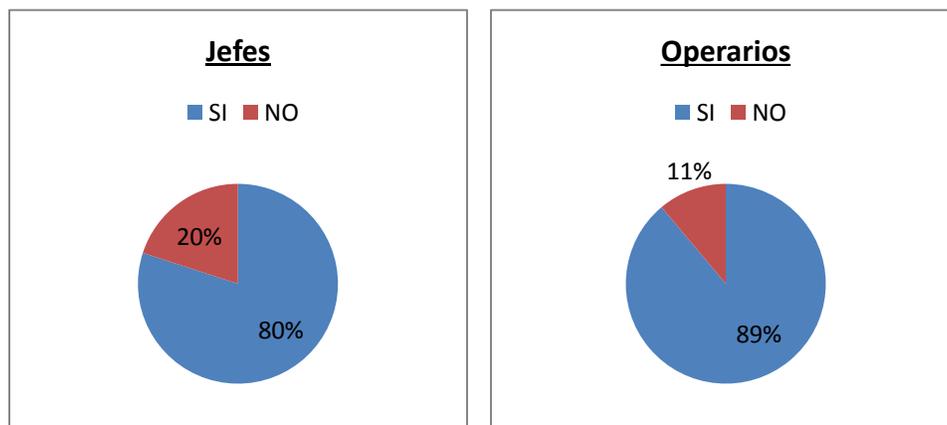


¿Ha establecido relaciones fuera del ámbito laboral con algunos de sus compañeros?

El 86% afirmó haber establecido relaciones de amistad con algunos de sus compañeros.

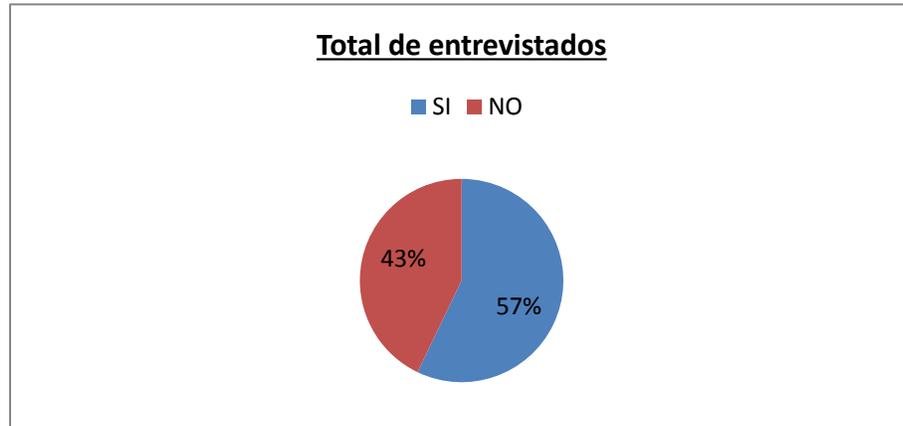


Los resultados se mantienen similares si observamos la percepción de los jefes y de los operarios por separado.

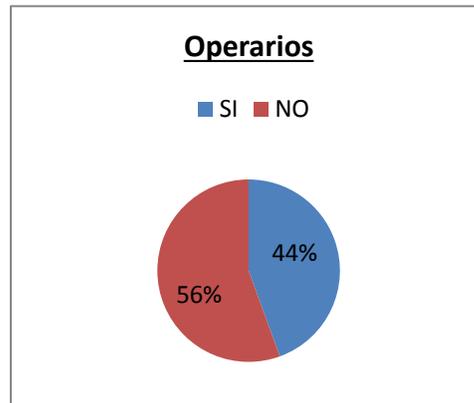
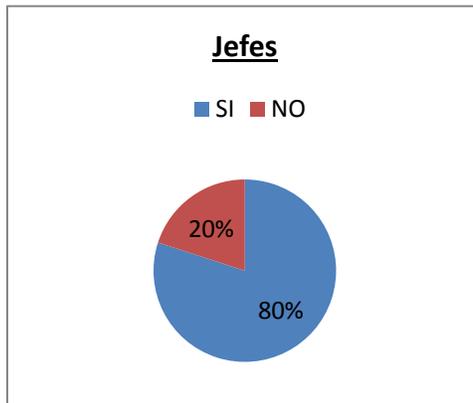


¿Se siente motivado para cumplir con su trabajo?

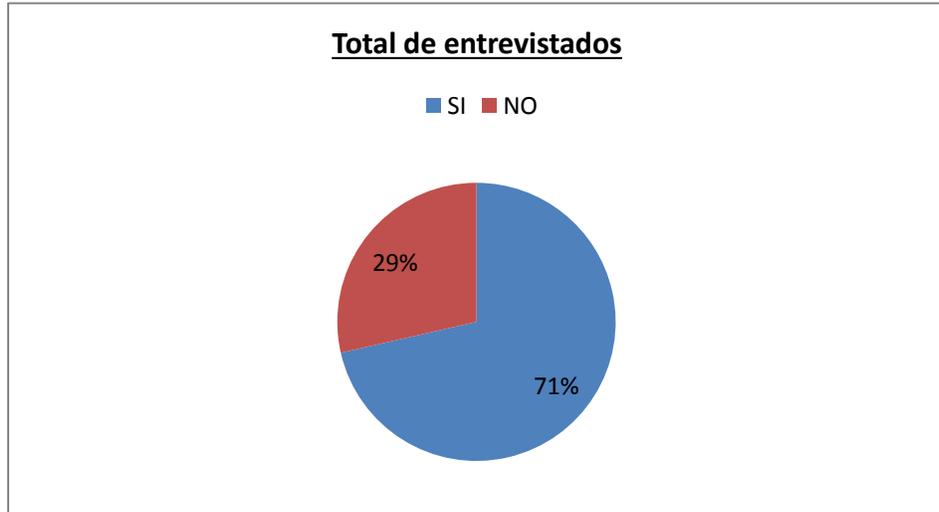
Como vemos, el 57% de los entrevistados indicó que siente motivación por su trabajo, mientras que el 43% restante no compartió esa afirmación.



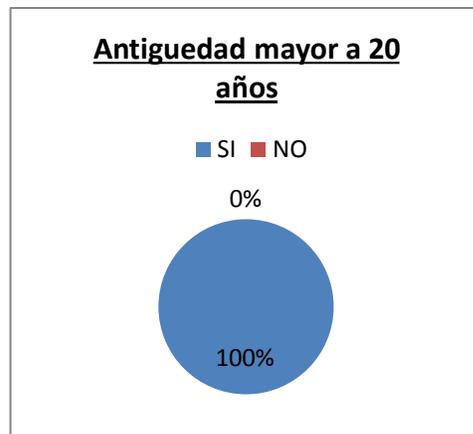
Asimismo observamos una notable diferencia entre las respuestas brindadas según el puesto. A gran parte de los jefes de sección les resulta motivante su labor. Por el contrario, más de la mitad de los operarios percibe lo opuesto. Lo cual ratifica lo que hemos observado en las respuestas anteriores.



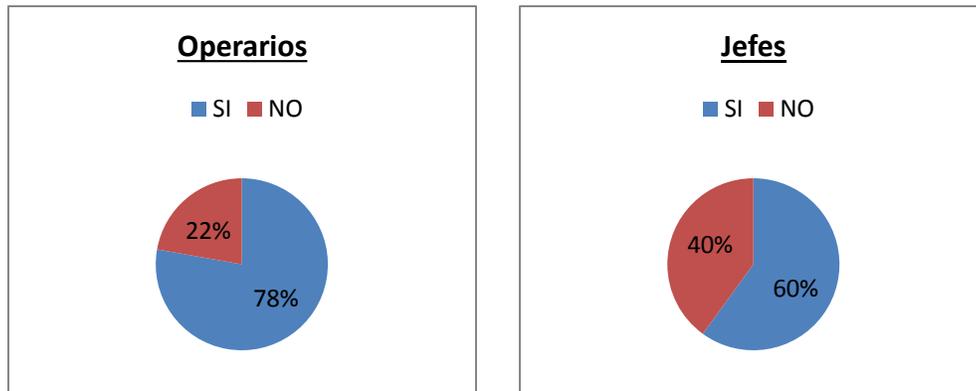
¿Le agrada la organización en la que trabaja?



Al 71% de los trabajadores le agrada la organización en la que trabaja. Como podemos ver, las respuestas varían dependiendo la antigüedad del entrevistado. La totalidad de aquellos que poseen más de 20 años de antigüedad compartieron esta afirmación. Mientras que entre para aquellos que no la poseen, las respuestas fueron repartidas.

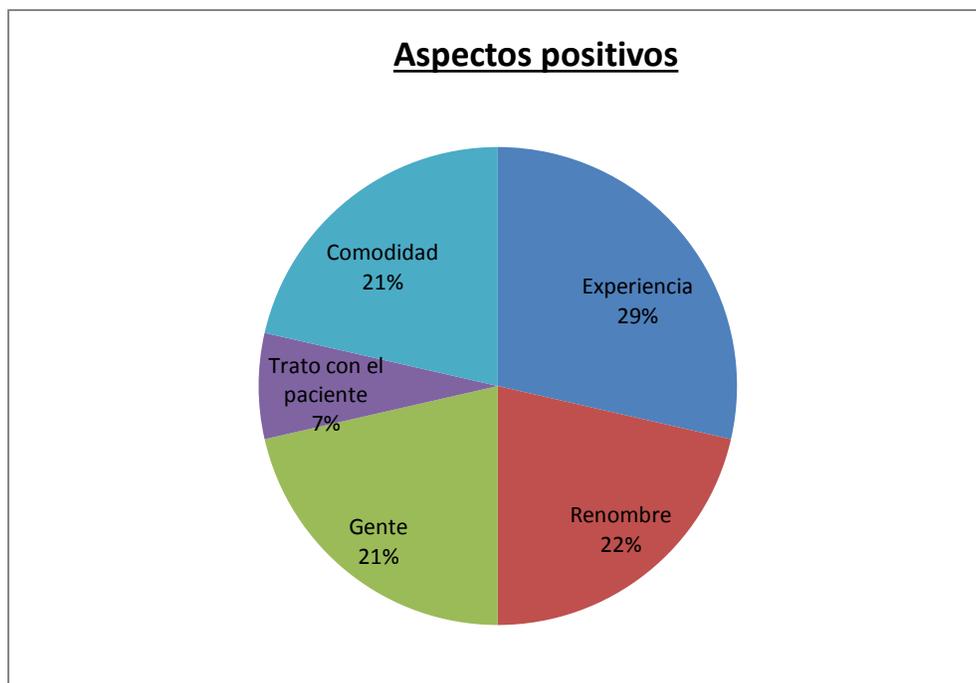


Y si observamos los resultados dependiendo el puesto que se ocupa, podemos ver que la mayoría ya sea jefe u operario, percibe como agradable la organización.

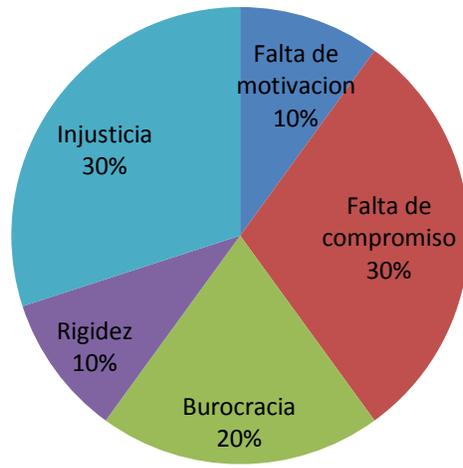


¿Qué aspectos positivos y negativos encuentra?

En esta pregunta hemos contabilizado la frecuencia de los aspectos más nombrados. Los cuales nos arrojaron lo siguiente:



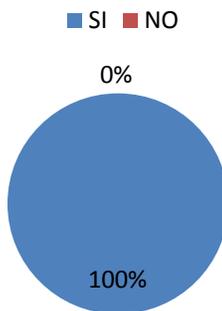
Aspectos negativos



¿Cree que un buen clima laboral es importante?

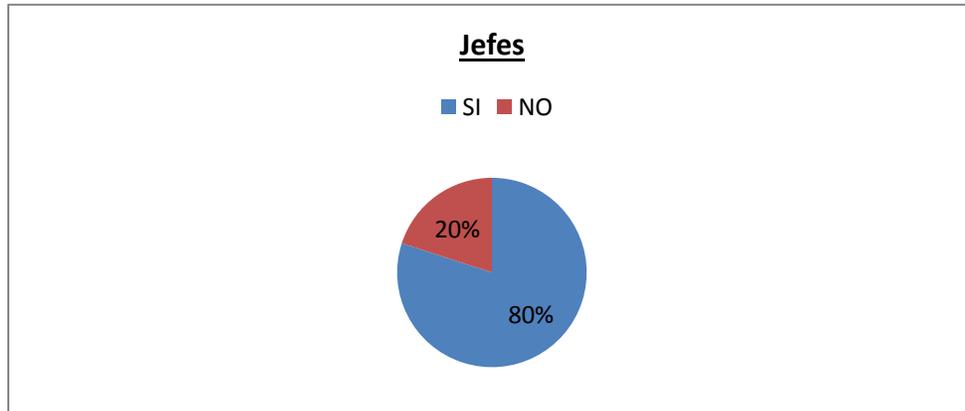
El 100% de los entrevistados considera que un buen clima laboral es importante.

Total de entrevistados



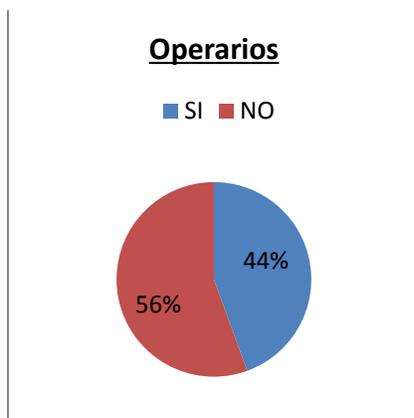
Al consultarles el por qué, manifestaron que esto ayuda a mejorar la atención, la voluntad ya que se va contento a trabajar. Se enfatiza el apoyo mutuo y consideran que en discordia es difícil trabajar. Por otra parte le consultamos a los jefes si ellos personalmente trabajan en el clima laboral de su sección.

Obtuvimos que un 80% sí trabaja en ello, mientras que un 20% admite no hacerlo.



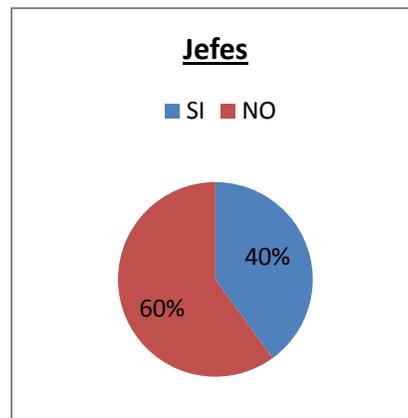
Según los que respondieron afirmativamente, la forma de llevarlo a cabo es a través del buen trato y la resolución inmediata de problemas o malos entendidos entre las personas a su cargo.

¿Existe una retroalimentación periódica por parte de su superior respecto a su desempeño?



El 40% de los operarios entrevistados indica recibir una retroalimentación sobre cómo lleva a cabo su trabajo, mientras que el 56% restante informa no haberla recibido.

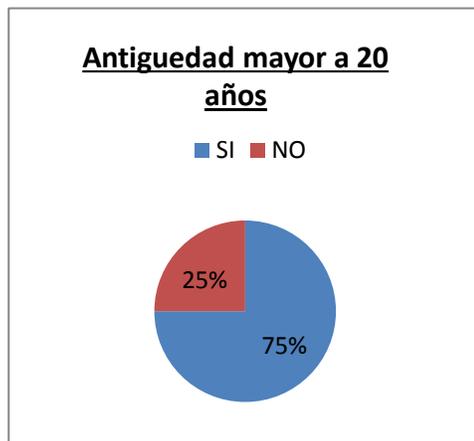
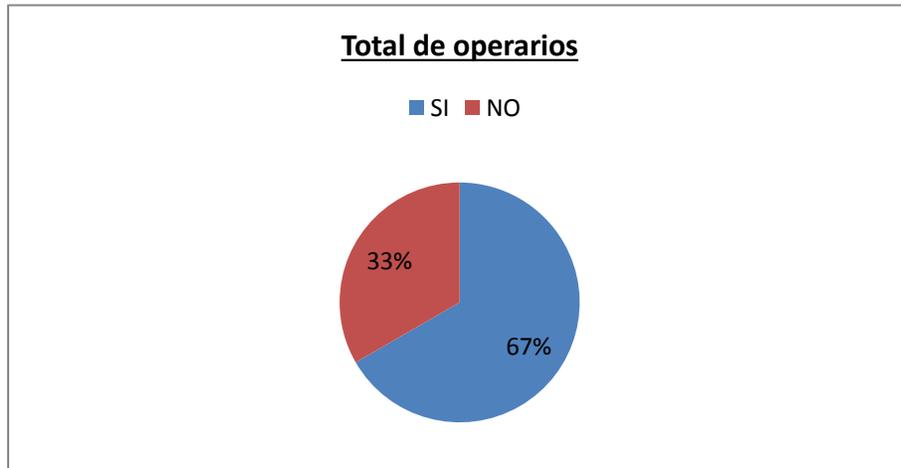
¿Existe una retroalimentación periódica de usted a sus colaboradores respecto a su desempeño?



En concordancia a los resultados obtenidos por los operarios, el 60% de los jefes admitió no llevar a cabo esta práctica, mientras que el 40% indicó sí hacerlo.

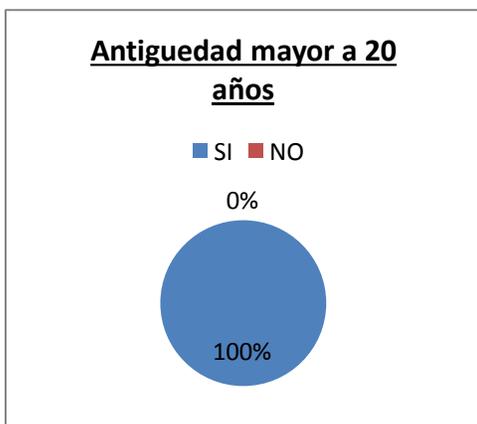
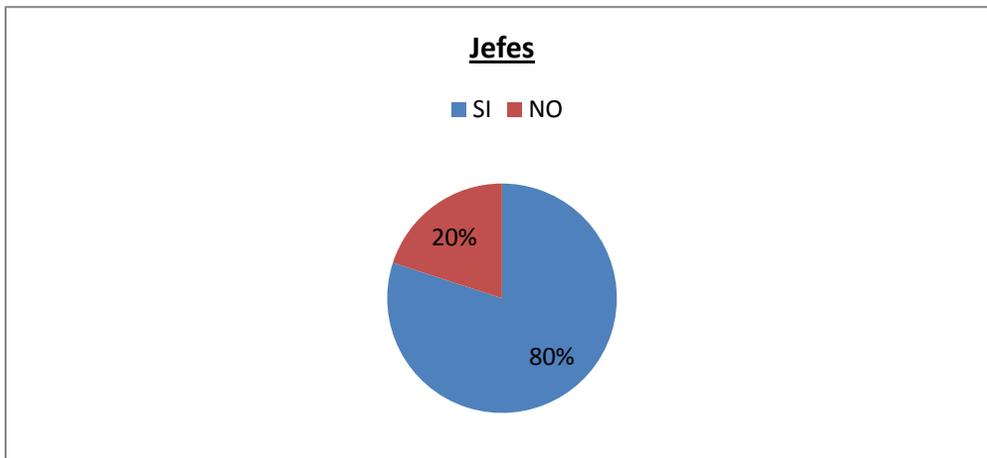
¿Tiene una comunicación fluida con su superior?

El 67% de los operarios afirmó tener una comunicación fluida con su superior. Siendo esta respuesta aún más frecuente en aquellos que poseen más de 20 años de servicio.



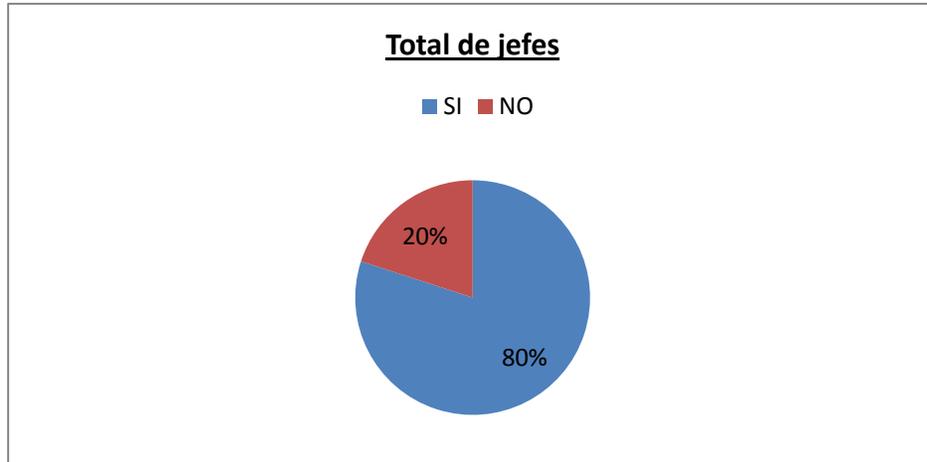
¿Tiene una comunicación fluida con los colaboradores de su sección a cargo?

El 80% de los jefes indicó tener una comunicación fluida con sus compañeros de sección. Aunque el 20% de aquellos que poseen menos de 20 años de antigüedad respondieron no ser

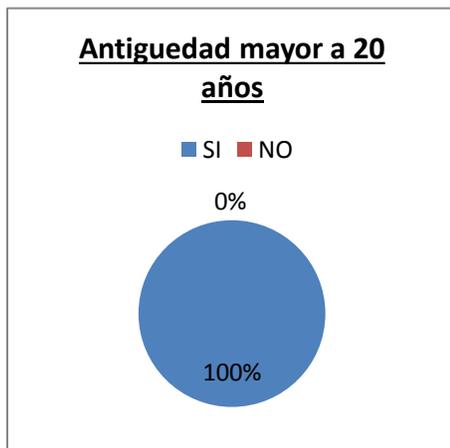


¿Considera que cuenta con libertad para tomar ciertas decisiones sobre su sección?

El 80% de los jefes entrevistados respondió contar con libertad para la toma de decisiones de aspectos sobre su sección a cargo.

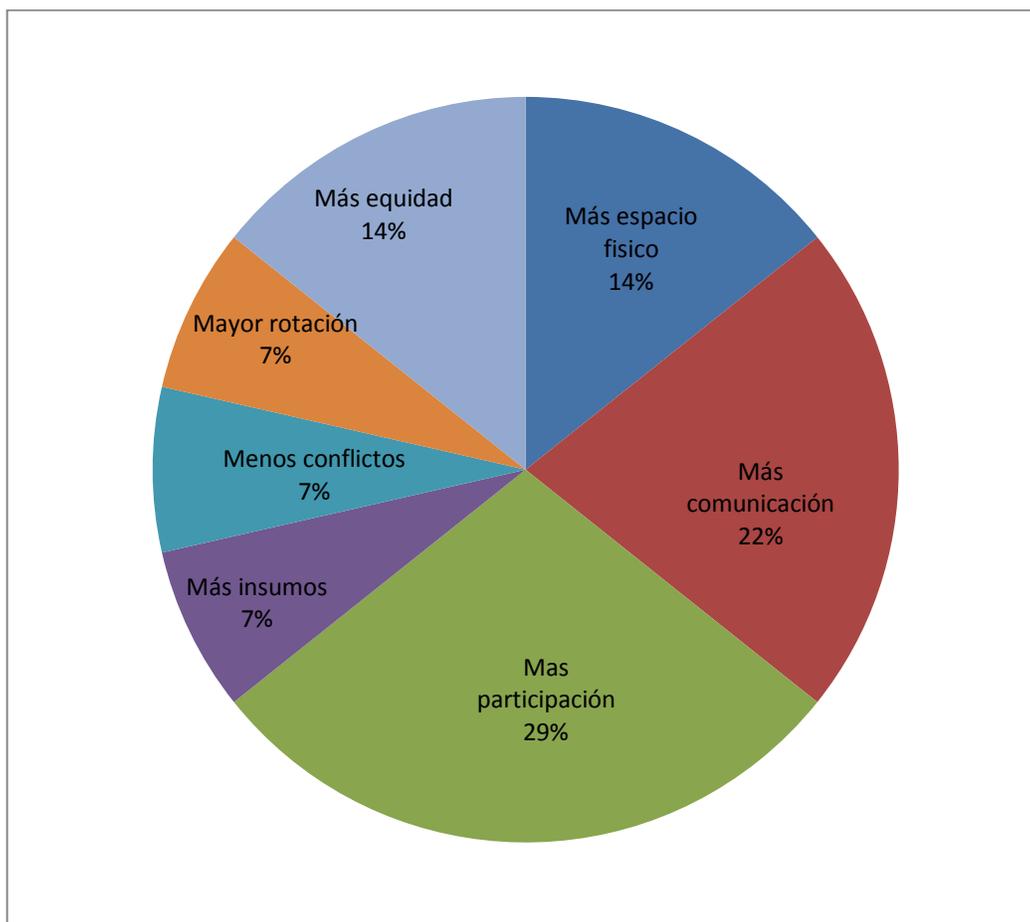


Esta autonomía se ve reflejada en el 100% de los jefes que poseen más de 20 años de antigüedad prestando servicios, mientras que un 25% de aquellos que cuentan con menos de 20 años de antigüedad no compartieron esta afirmación.



¿Qué considera que podría contribuir a que el lugar de trabajo sea más agradable?

Ya que consideramos estos aportes sumamente importantes y a tener en cuenta para el diagnóstico y la propuesta de mejora, citamos todos los mencionados en mayor o menor medida:



DIAGNÓSTICO

Para el diagnóstico analizamos cada dimensión a partir de lo estudiado en el marco teórico y de los resultados que hemos obtenido a través del relevamiento de datos.

RESPONSABILIDAD: conocemos que la responsabilidad es la capacidad que tiene el colaborador para tomar ciertas decisiones de manera consciente respecto a su trabajo, como así también asumir las consecuencias de las mismas ante el resultado de sus acciones.

OBSERVACIONES: pudimos evidenciar que, si bien la mayoría es responsable por los resultados de sus tareas, existen situaciones, como llegadas tarde, ausencias sin previo aviso y abandono del puesto de trabajo en un periodo de tiempo considerable, en las que esta responsabilidad no se cumple al 100% como debería.

ENCUESTAS: se muestra que la mayoría (65%) de los trabajadores conoce cuáles son sus tareas y responsabilidades, pero cabe destacar que un casi 30% no tiene tanta seguridad al respecto, lo cual claramente afectará el grado de responsabilidad que tendrá sobre su actividad. Por otra parte, la mayor proporción de los encuestados se siente responsable, pero sólo por los resultados de su tarea y conocemos que la responsabilidad abarca otros aspectos, como los tiempos, formas y procesos. Por otro lado, menos de la mitad de los trabajadores siente que puede llevar a cabo el procedimiento como lo considere más conveniente, con lo cual notamos que la autonomía absoluta no es característica en estos puestos; sin embargo consideran que cuentan con la posibilidad de aportar ideas para mejorar los procesos en caso de considerarlo necesario.

ENTREVISTA: en disidencia de los resultados de las encuestas, el 67% de los operarios entrevistados indicó sentirse autónomo, mientras que el 33% respondió lo contrario. Pero como podemos ver en los gráficos, existe una considerable diferencia en las respuestas según la antigüedad de los entrevistados. Aquellos que poseen una antigüedad menor a 20 años, en un 40% indicaron sentirse autónomos y en un 60% indicaron no serlo. En cambio, todos aquellos trabajadores con más de 20 años de servicio se consideran autónomos. Fue frecuente entre los técnicos en laboratorio entrevistados, la manifestación de que, actualmente existe “libertad” pero en un nivel muy básico, ya que con la implementación de un nuevo sistema informático para el ingreso y distribución del material, no se permite tomar decisiones o determinadas acciones fuera del proceso estipulado y estandarizado por el software. Expresan cierto “desencanto” ya que varios consideran que es un desperdicio de conocimiento y capacitación para lo que se han formado estos profesionales. Consideran que cualquier otra persona podría realizar este trabajo ya que no es necesario la aplicación y utilización de su idoneidad en la materia. “Acabamos siendo administrativos”, fueron algunas de las declaraciones. En cuanto a los jefes y la responsabilidad que poseen al frente de su sección, el 80% de los entrevistados respondió contar con libertad para la toma de decisiones de aspectos varios respecto a la misma. En esta oportunidad también notamos cierta

diferencia en los resultados dependiendo la antigüedad del trabajador, siendo del 100% para aquellos jefes con más de 20 años y 75% para aquellos que cuentan con menos años de servicio. Por lo que entendemos entonces que aquí, la experiencia en el puesto es muy importante para desarrollar este sentimiento.

COMUNICACION: analizaremos cómo es la comunicación dentro de la organización y las direcciones en las cuales ésta fluye:

OBSERVACIONES: observamos que la comunicación formal es muy escasa y prima la comunicación informal, tanto entre los mismos colaboradores como con los superiores. Durante la jornada, mientras se realizan las actividades, la mayoría conversa de asuntos que no están relacionados al ámbito laboral, como así también, en varias ocasiones pudimos observar charlas entre pocas personas, de manera privada en grupos reducidos.

ENCUESTA: desde la mirada de los encuestados y acompañando lo observado por nosotras, la comunicación es percibida como fluida entre las distintas escalas jerárquicas. En caso de una inquietud o problema, los colaboradores saben que pueden dirigirse a su superior inmediato para resolverla como así también tener la posibilidad de aportar ideas. Esto denota una buena comunicación ascendente. Pero no sucede lo mismo en cuanto a la comunicación descendente ya que al momento de transmitir una nueva determinación, sólo la mitad de los colaboradores cree que la misma se lleve a cabo como corresponde por parte de la jefatura. Asimismo una cierta parte considera que no se realizan suficientes reuniones (formales) para concretar nuevos acuerdos, criterios, etc.

ENTREVISTAS: aquí también puede verse reflejado que los jefes tienen una percepción más positiva respecto a la comunicación existente, en comparación a los colaboradores operarios. El 80% de ellos indicó tener una comunicación fluida con los trabajadores de su sección, mientras que en una menor proporción éstos últimos compartieron tener una comunicación fluida con su superior. Algunos de los comentarios han sido respecto a que en muchas oportunidades han tomado conocimiento de alguna nueva disposición a través de sus propios compañeros, a veces hasta de casualidad. Un ejemplo claro brindado por un colaborador fué que en ocasiones han renovado las contraseñas de las PC por seguridad, sin informar a los operarios y éstos no han podido comenzar la jornada laboral hasta que se presente alguien responsable, así también sucede con metodologías de trabajo o novedades importantes. Se expresó nuevamente la necesidad de realizar más reuniones formales generales, no obstante según algunos, esto está cambiando y se están llevando a cabo con mayor frecuencia, pero aun no de manera suficiente.

ESTÁNDARES: como sabemos, los estándares sirven como parámetro a fin de evaluar el desempeño de los trabajadores.

OBSERVACIONES: no se observó que se trabaje en base a estándares establecidos de rendimiento, simplemente se trabaja a demanda.

ENCUESTAS: la mayoría de los encuestados consideró que conoce que su desempeño es evaluado, pero menos del 30% cree que se tomen medidas en caso de no lograr el rendimiento pretendido.

ENTREVISTAS: durante las entrevistas, en cambio, menos de la mitad de los operarios conoce que su trabajo es evaluado, y casi el 80% de ellos desconoce que sea a través de parámetros preestablecidos existentes para dicha evaluación. Según nos explicaban, sólo se realizan correcciones cuando se cometen errores, y suponen que cada jefe conoce quiénes trabajan con compromiso y quiénes no. Notamos cierta disconformidad por parte de ellos, al no tener periódicamente una devolución sobre su cumplimiento, a partir de la cual tomar conciencia sobre cómo están desempeñándose y en qué aspectos podrían mejorar. Diferente fue la respuesta de los jefes de sección. El 80% de ellos dice evaluar el desempeño de sus colaboradores, pero compartiendo la premisa, ninguno indicó hacerlo con métodos estandarizados. Sólo aquellos que se encuentran a cargo de practicantes y residentes indican que periódicamente se realizan ateneos, exposiciones grupales en la sección y el “alumno” es evaluado por el jefe. En lo que respecta a empleados ya contratados, los jefes admitieron evaluar su desempeño durante el quehacer cotidiano, y cuando se presenta un error, corrigen. Por lo tanto deducimos que los jefes observan el desempeño de los trabajadores de su área pero sin manifestarlo explícitamente. Creemos que esta evaluación, como hemos visto anteriormente, se lleva a cabo durante la jornada habitual pero sin ningún tipo de metodología ni registro formal y objetivo, que luego se convierta en información útil a largo plazo.

DESAFÍO: un trabajo desafiante es aquel que resulte estimulante, conlleve nuevos retos y brinde satisfacción.

OBSERVACIONES: podemos decir que aquí se viven dos realidades. Por un lado, los bioquímicos más allá de realizar habitualmente la misma tarea, todos los días tienen “nuevos condimentos” en su ocupación, como en cualquier otro rubro. Se los pudo ver analizando muestras, resultados, conversando, discutiendo, etc. Muy distinto es el escenario que se les presenta a los técnicos en laboratorio, quienes a partir de la implementación del nuevo sistema informático, que si bien actualmente representa un reto de aprendizaje para poder manejarlo, es una certeza que ha dejado prácticamente obsoleto el aporte profesional que puedan hacer ellos. El trabajo es sumamente monótono, repetitivo y en su mayoría administrativo. Sumado a que gran parte de los trabajadores del laboratorio cuentan con más de 10 años de antigüedad. Por otra parte también se dispuso hace algunos meses un método de rotación en el que todos los técnicos en laboratorio cada dos meses cambian de sección y de esta manera tienen el desafío de aprender nuevas tareas y adaptarse a ese puesto. Se pudo observar cierta intriga ante las nuevas tareas que deben desempeñar según el puesto que les corresponde en ese periodo, pero este estímulo será por única vez, hasta que finalice el círculo completo de rotación y todos aprendan las actividades de todos los puestos existentes.

ENCUESTAS: al respecto, sorprendentemente más de la mitad de los encuestados considera su trabajo desafiante, pero vale aclarar que en esta porción de encuestados se encuentran bioquímicos o jefes de sección.

ENTREVISTA: los entrevistados reflejaron algo similar. Pero es muy destacable la diferencia que se estableció, como lo suponíamos, según el puesto. Vemos que quienes se encuentran estimulados y perciben retos o desafíos en cuanto a su labor son en mayor parte los jefes, ya que en contraparte, aproximadamente el 70% de los operarios no cuenta con este estímulo e indica no poseer retos en su trabajo. Las declaraciones de los mismos ratificaron lo observado por nosotras en cuanto al casi nulo aprovechamiento de las aptitudes que poseen. Calificaron su actividad como “chata” y “repetitiva”. En contraparte los jefes manifestaron mucho gusto por su trabajo, más en ocasiones en las que deben interactuar con médicos, pensando, analizando y discutiendo resultados. Entendemos lógicamente que esto se debe a las tareas desarrolladas por cada uno de los roles.

COOPERACIÓN: la cooperación es indispensable para generar y sostener un buen clima laboral, más aún en este tipo de organización, en la que el papel del cliente y proveedor interno está en permanente ejecución.

OBSERVACIONES: como mencionamos anteriormente, notamos claramente que algunas personas se muestran con una muy buena predisposición para colaborar, principalmente a esto lo pudimos observar en los técnicos en laboratorio, quienes al rotar por distintos puestos, se ayudan entre sí capacitando a su par en tareas que ya han desarrollado anteriormente. Asimismo también, en pocos pero algunos destacables casos, quienes terminan su tarea se acercan a cooperar si un compañero se encuentra sobrepasado. Pero es importante destacar que no es la mayoría.

ENCUESTAS: el 65% de los colaboradores percibe un sentimiento de cooperación con la mayor parte de sus compañeros y la mayoría confía en las capacidades y desempeño de todos para lograr en conjunto, los objetivos del área.

ENTREVISTAS: durante las entrevistas pudimos constatar esta apreciación ya que la mayoría de los entrevistados opinó de manera similar. No obstante, vemos que la porción que no comparte esta idea está nucleada sólo en operarios, por lo cual interpretamos que algunas de las fisuras en la cooperación se establecen en el sector operativo del laboratorio, donde es aún más importante el aporte de todos. Las opiniones eran bastante dispares, había quienes consideraban que sin la cooperación de todo el laboratorio no podría estar funcionando, ya que la carga de trabajo es alta. Y hay quienes consideraban que ésta cooperación se establece por conveniencia. Incluso, algunos jefes admitieron trabajar únicamente para su área sin participar demasiado en la actividad del laboratorio en general.

HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL: como vimos, son todas las actividades destinadas a proteger la integridad física y mental del trabajador.

OBSERVACIONES: vemos que el lugar no tiene las condiciones óptimas para el desempeño correcto de las tareas, muchos sectores no cuentan con iluminación ni ventilación natural, sino que esto es artificial y particularmente el acondicionamiento del aire no es el correspondiente ya que a veces hace demasiado calor y otras demasiado frío (se digita desde una central por lo que ellos no pueden

regularlo). Otras áreas sí cuentan con ventanas al exterior y es notable la diferencia entre un sector y otro, no sólo en el ambiente físico sino en el ánimo de los que se encuentran trabajando allí. Por otra parte, notamos que a pesar de tener a su disposición guantes, barbijos, etc., no se hace uso pertinente de los elementos de protección personal. La distribución del espacio no es totalmente propicia para trabajar tranquilo. Parte de las tareas en donde hay que tener más concentración, estar atento y escucharse se encuentran durante las horas más críticas plagada de gritos, llantos, gente yendo y viniendo.

ENCUESTAS: un poco más de la mitad de los encuestados indicó que cuenta con los elementos necesarios para poder realizar sus actividades, y que se cumplen normas de higiene y seguridad. Lo cual para ser un aspecto indispensable, y más aun tratándose de un ámbito de salud, creemos que es menor de lo que correspondería.

ENTREVISTAS: en el general de los entrevistados, la apreciación es compartida a la de las encuestas, pero si nos detenemos más específicamente, es mucha menor la proporción de jefes que consideran contar con el espacio adecuado, esto puede deberse a que, como lo apreciamos en las observaciones, los jefes de sección y sus colaboradores comparten exactamente el mismo espacio de trabajo, no cuentan con un escritorio u oficina aparte para desarrollar sus tareas específicas. En cuanto a los materiales, los resultados generales determinan que el abastecimiento de los mismos se considera entre adecuado y regular casi en igual cantidad. Asimismo al parecer los jefes no están al tanto de ello como deberían ya que se observa una gran diferencia en la respuesta respecto a los operarios, quienes solamente en un 33% comparten esta idea. Continuando, si nos referimos a ventilación e iluminación, en donde nosotras notamos más deficiencias durante la observación, efectivamente la misma no es la óptima. Más de la mitad de los entrevistados, lo cual no nos parece un dato menor, la calificó como regular o inadecuada, viendo también que esto afecta más a los operarios que a los jefes de sección. Por último, como bien dijimos anteriormente, la mayor parte de los trabajadores del laboratorio afirma que se encuentran provistos adecuadamente de los elementos de protección personal y ha sido recurrente la confesión de que, a pesar de conocer los riesgos, no los utilizan por comodidad o por mala costumbre.

ESTRUCTURA: la estructura refleja la distribución de los departamentos y puestos del organigrama organizacional, con el fin de coordinar las funciones y relaciones laborales entre los miembros.

OBSERVACIONES: la oficina de la jefatura la mayoría del tiempo se encuentra abierta, lo que permite un acceso inmediato al jefe de laboratorio a excepción de ocasiones en las que se encuentran en reunión. Encontramos diferencia en este aspecto respecto a los jefes de sección, que no cuentan con un espacio definido para el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte pudimos observar que cada colaborador al ingresar conoce cuál es su labor del día, se ubica en su puesto, prepara el material para trabajar y comienza.

ENCUESTAS: a pesar de lo mencionado anteriormente, en las encuestas los resultados mostraron que sólo el 65% afirma conocer cuál es su puesto tareas y responsabilidades, mientras que el resto tiene ciertas dudas o ambivalencias. Por otra parte en cuanto a las posibilidades de crecimiento y desarrollo, si pensamos en la totalidad de las personas que trabajan en el laboratorio (incluyendo practicantes y

residentes), el 57% de los encuestados considera que existen oportunidades de ascender, mientras que un 27% desconoce y el 20% restante cree que no es así. Sorprendentemente si sólo analizamos las respuestas del personal contratado y de planta permanente, la visión es bastante diferente, ya que sólo 41% piensa que es posible escalar en la estructura, y un 30% opina lo contrario. Además, el 52% sostiene que el número de colaboradores no es suficiente respecto a la cantidad de trabajo que posee el área mientras que el 31% considera que la proporción entre la carga de trabajo es correspondiente.

ENTREVISTAS: a diferencia de las encuestas, la mayoría de los entrevistados (86%) afirmó conocer claramente su puesto tareas y responsabilidades. Creemos que ésta diferencia de porcentajes se debe a que las encuestas fueron realizadas por todo el personal, incluyendo practicantes y residentes, quienes se encuentran en proceso de aprendizaje por lo que sus tareas y actividades pueden ir mutando de acuerdo a las necesidades del área y las incertidumbres son mayores. Consideramos también, que no es un dato menor entender que las encuestas además, han sido respondidas en absoluto anonimato.

RECOMPENSA: las recompensas pueden ser en algunas ocasiones brindadas a través de aspectos económicos y otras veces en aspectos de otra naturaleza como ascensos, felicitaciones, etc. Los objetivos de estos sistemas, son atraer, mantener y motivar a personal calificado.

OBSERVACIONES: durante los momentos donde se realizaron las observaciones, no hubo evidencia de manifestación de recompensas de ningún tipo.

ENCUESTAS: el 65% de las personas encuestadas considera que hay un reconocimiento por parte de su jefe, al realizar de manera correcta una actividad y/o cumplir ciertos objetivos, pero el 35% restante, indican no haber recibido nunca este tipo de reconocimiento, o ha decidido no responder a la pregunta. Además cabe destacar que el 69% del personal, considera que su trabajo no está remunerado de la manera en que corresponde.

ENTREVISTAS: de estas entrevistas surgió la evidencia que el 100% de los trabajadores afirman que no reciben otra recompensa además del salario mensual percibido, lo cual creemos por supuesto que esto es sumamente desmotivante.

Consideramos además que las capacitaciones son una herramienta para recompensar e incentivar, ya que de esta manera se favorece el desarrollo personal. Aquí el 64% de las personas considera que no ha recibido este tipo de beneficio y el 36% que si lo ha hecho. Así mismo, proporcionalmente los operarios han sido mayormente beneficiados con estas medidas, más que los propios jefes.

RELACIONES: las relaciones se conforman de acuerdo a la manera en que se establecen los vínculos entre los miembros de la organización.

OBSERVACIONES: en estas instancias, se destaca que las relaciones tanto entre pares como entre pares y jefes se desarrollan en un contexto de confianza e informalidad. Además, de la existencia de varios

grupos informales que sobrepasan los grupos formalidad y que en algunos casos, entorpecen el desarrollo de las tareas laborales normales.

ENCUESTAS: en cuanto a las relaciones entre jefes y subordinados, se puede analizar de las encuestas que se percibe mayormente un vínculo laboral en buenos términos, por ejemplo, el 89% de los trabajadores, considera que tiene una relación amena con su superior y el 82% considera además que en caso de tener algún inconveniente, puede recurrir a su jefe sin problemas, lo que habla de una relación productiva. Ahora bien, respecto a las relaciones entre pares, el análisis cambia en cierto grado ya que por ejemplo al consultarse sobre los valores que posee cada persona, el 48% dice que comparte los mismos valores con sus compañeros, mientras el 42% prefiere no contestar esa pregunta (NA/ND), Y EL 8% Restante dice estar en desacuerdo.

ENTREVISTAS: de las entrevistas, al igual que de las encuestas, surge el análisis de que en general las relaciones entre compañeros de la misma sección son buenas. Casi el 90% de las personas afirma que existen buenas o muy buenas relaciones entre ellos, y dentro de este grupo, solo algunas de las personas que tienen puestos operarios nombraron que tenían relaciones “regulares” con otros miembros. Para el caso de análisis de relaciones con el personal en general del laboratorio, es decir de otras secciones, prevalecen también las respuestas “muy buenas” y “buenas”, pero analizando nuevamente sólo el grupo de los operarios, reaparecen nuevamente las relaciones “regulares” en el mismo porcentaje de las “Buenas” y muy buenas”. También surgió de estas entrevistas que el 86% de las personas, formaron una relación de amistad, fuera del ámbito laboral, con algunos de sus compañeros y/o jefes. Según nos comentan algunos de los operarios durante las entrevistas, las relaciones suelen ser buenas y al ser pocos y haber siempre alguna ausencia, la cooperación entre ellos es una de las cosas que más valoran, además afirman que muchas veces se organizan entre sí mismos sin la necesidad de un superior como intermediario. Igualmente algunos también destacan haber roces, pero solo a nivel profesional, no personal. Con la implementación del nuevo sistema, de acuerdo a lo que nos dicen, se generó cierta brecha entre técnicos y bioquímicos. Notamos pesar al comentarnos esto.

IDENTIDAD: identidad de una persona dentro de una organización, es aquel sentimiento de “formar parte”, de “pertenecer” al grupo de trabajo, a la organización y de creer que el trabajo que uno realiza, contribuye significativamente a cumplir los objetivos de la institución.

OBSERVACIONES: en las observaciones se denota un claro sentimiento de “acostumbramiento”. La mayoría de las personas, al tener varios años dentro del laboratorio, realizan su trabajo sin demasiado entusiasmo y con alto grado de aburrimiento, por lo que de esta manera, es muy complicado que se mantenga un sentimiento de ímpetu en cuanto a la identidad y pertenencia a la organización.

ENCUESTAS: en las encuestas surge el mismo análisis que lo visto en las observaciones. No está “a flor de piel” el sentimiento de identidad y pertenencia. Por ejemplo en la misma pregunta que analizamos en la dimensión anterior, sobre los valores compartidos, casi la mitad de las personas encuestadas no quiso contestar por “sí” o por “no”, si no que prefirió contestar “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo” y además el 8% dijo que no compartía los mismo valores éticos con sus compañeros. Esto

si se piensa a futuro, podría llegar a profundizarse. Lo mismo ocurre cuando el 65% afirma que sus objetivos personales son congruentes con los objetivos de la organización y el otro 35% opina que no lo son o que “No están ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

ENTREVISTAS: asombrosamente de las entrevistas surge, en base a la pregunta de que si se sienten parte del equipo de trabajo, que el 86% dijo que “sí”. Además se les consultó a los jefes, si sentían que eran respetados por sus compañeros en esa función y en ese rol, a lo que el 100% de ellos, afirmo que “sí” se siente respetado. También se consultó sobre si a las personas les agrada la institución en la cual trabaja, ya que creemos que eso es conforme con el sentido de pertenencia, a lo que el 70% afirmó que sí, y de esto podemos analizar nuevamente, que la identidad organizacional, no está en todas las personas que conforman esta organización. Si analizamos esta perspectiva según la antigüedad que posee las personas, inesperadamente surge que aquellas personas que tienen más de 20 años allí trabajando, todas están a gusto con la institución, mientras que los de menor antigüedad, son los que dijeron que no les agrada totalmente.

CONFLICTO: los conflictos dentro de una organización, se dan debido a diferencias entre los miembros de la misma, pudiendo ser conflictos funcionales o disfuncionales.

OBSERVACIONES: en las visitas al laboratorio, no se percataron signos de conflictos evidentes, pero sí expresiones de resignación y frustración hacia algunos aspectos, como las ausencias de compañeros, la desorganización, y el ruido, aunque este último ocasiona que la tensión aumente, no evidenciamos que haya llevado directamente a generar algún conflicto durante el tiempo de nuestra observación.

ENCUESTAS: hay varios aspectos que podrían generar conflictos dentro de los datos analizados, como por ejemplo, que casi un 40% de las personas expresa no tener claro cuáles son sus tareas y responsabilidades, otro casi 50% considera que no hace sólo las tareas que le corresponderían, si no también ejecuta otras (a esto lo desarrollaremos en profundidad en la Teoría de la Equidad). Menos del 30% del personal, confirma que cuando no se cumple con el rendimiento deseado, se podrían llegar a tomar ciertas medidas, lo que, al ser un porcentaje relativamente bajo, se podría considerar injusto para el resto, que realiza su trabajo de manera consciente y correcta.

ENTREVISTAS: al igual que en las encuestas, las personas afirman que no existen sanciones, o que al menos, normalmente no se aplican, solo un pequeño porcentaje de jefes, dice que sí existen, pero al parecer nunca se han puesto en práctica. Al consultarse sobre si las personas se sienten motivadas a cumplir con su trabajo, un 57% afirmo que sí, mientras que el 43% restante que no, lo cual es alarmante, porque ante la falta de motivación, los conflictos están en puerta, y las causas pueden ser muchísimas, lo cual dificulta la identificación del problema genuino para su posterior resolución. La inconformidad es principalmente en los puestos de operarios. El 100% de los encuestados, considera que el clima laboral es importante, aunque un 20% de los jefes, asume que no trabaja en su área esta cuestión tan fundamental. La mayoría afirma ocuparse de resolver pequeños conflictos, propios del quehacer diario, pero no desde una construcción permanente y a largo plazo. Los operarios sostienen que en general hay un buen clima, pero que por supuesto existen días donde debido por ejemplo a la

mayor carga de trabajo, el clima se vuelve un poco más hostil. Algunos comentarios se centraron en la falta de apoyo de algunos de sus jefes, quienes muchas veces no se enteran de los conflictos y también se recalcó varias veces la existencia de “chusmerío”, lo cual parece afectar a la convivencia.

EQUIDAD: la equidad es la justicia dentro del ámbito laboral. Igual tarea= Igual retribución.

OBSERVACIONES: se sigue evidenciando el sentimiento de resignación y acostumbramiento al hecho de que, ante algunas cuestiones, no se tomen medidas para evitarlas y/o para solucionarlas, por lo que si algún compañero no realiza su trabajo, otro deberá hacerlo, ya sea por cooperación o porque no hay otra alternativa.

ENCUESTAS: consultados acerca de la carga de trabajo, solo el 40% cree que la distribución de la misma es equitativa. Así mismo, ante la pregunta de que si cada persona realiza sólo la actividad que le corresponde, casi un 50% está en desacuerdo, lo mismo que se evidencia en las observaciones, es decir que ante la falta de algún compañero en su puesto (durante todo el día o por un momento), alguien debe hacer su trabajo también, además del propio que le corresponde. Acerca de la sobrecarga de tareas en relación con el personal con el que cuenta la institución, un 42% cree que están sobrecargados, un 31% que no existe dicha sobrecarga y el resto prefirió la opción Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo. El 31% de los trabajadores, considera que tiene más tareas y carga de trabajo que algunos de sus compañeros, mientras que el 15% está en desacuerdo con ello y un notable 54% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

ENTREVISTAS: del mismo modo que en las encuestas, sólo un poco más de la mitad de los entrevistados (57%) indicó que cree que la distribución de tareas y responsabilidades es correcta y el restante 43% considera que no es así, pero el análisis cambia cuando nos enfocamos solo en los jefes, ya que ellos consideran en un 80% que las tareas están correctamente distribuidas, y el mismo porcentaje de ellos, afirma hacerse cargo del cronograma y de la asignación de actividades a cada miembro de su área.

Un 93% del personal, indica que no conoce que se hayan aplicado en algún momento, algún tipo de sanciones disciplinarias, lo que consideramos incorrecto, ya que si alguna persona hace algo indebido o que está fuera de los valores y objetivos organizacionales, debería tener algún llamado de atención como mínimo, para que el trato se diferencie con el resto de los trabajadores. Según lo comentado por algunos que respondieron en forma negativa las preguntas, al parecer existen ciertos permisos y privilegios para algunos, según afinidades. También se reiteró la idea de que algunas personas se encuentran sobrecargadas de trabajo y otras ociosas. Por otra parte hay quienes afirman que las tareas están correctamente distribuidas pero que al fin de cuentas depende de cada uno cumplir o no con su trabajo.

Asimismo, desde el punto de vista salarial, claramente no perciben que la retribución económica se ajuste a su trabajo. Los comentarios se relacionaban a que no se valora la capacitación que poseen y que en otras entidades públicas (donde no se requiere un título) la paga es mejor.

ASPECTOS MÁS CRÍTICOS QUE AFECTAN AL CLIMA LABORAL:

Luego de analizar cada una de las dimensiones vemos que todas ellas afectan al clima laboral de esta área en mayor o menor medida. No obstante de acuerdo a los resultados obtenidos y a nuestro análisis, concluimos lo siguiente:

La **comunicación** es un aspecto crítico. La escasa comunicación descendente es uno de los mayores problemas que atañe al área, refiriéndonos a:

- Falta de información clara respecto a nuevas pautas de trabajo y procedimientos.
- Insuficientes reuniones grupales entre operarios y superiores.
- Escasa retroalimentación periódica y formal por parte de los jefes de sección respecto al desempeño de los colaboradores.

Todos estos puntos, como hemos visto en nuestro marco teórico, son los más valorados por el colaborador y por ende su ausencia afecta directamente al bienestar.

En cuanto a la comunicación ascendente, son los propios trabajadores los que han sugerido mayor participación y que se los tenga en cuenta para determinadas situaciones. A esto lo podemos relacionar directamente con la falta de reuniones periódicas de equipo recién señaladas, en donde se considere el aporte de ideas, la puesta en común de criterios y el perfeccionamiento de los procesos de acuerdo a las necesidades del grupo y el área.

Por último, claro está que la comunicación informal se encuentra presente la mayor parte del tiempo y a veces la falta de comunicación formal puede fomentar a situaciones de malos entendidos, mensajes desvirtuados, poca claridad, falta de información, rumores, etc. Ésto sumado a lo anteriormente mencionado, repercute en el quehacer diario y por lo tanto en el clima laboral.

Continuando con el análisis también nos resultó sorprendente la falta de formalidad y estandarización de los procesos, lo cual afecta estrechamente las dimensiones de **estructura, estándares, equidad y recompensa**, en cuanto a:

- Falta de documentación y análisis referidos a la división de tareas y además las descripciones de puestos, las cuales deberían estar oficializadas y conocidas por todos.
- Ausencia de un proceso formal de retroalimentación y feedback referido al desempeño de los colaboradores. El mismo debería ser periódico, quedar registrado y firmado.
- Desconocimiento de aplicación de sanciones o de medidas disciplinarias.
- Inexistencia de parámetros preestablecidos de rendimiento para su posterior evaluación y análisis.

Conocemos que algunos de estos aspectos sí se manifiestan en la labor diaria, en la cotidianeidad, pero no existen procedimientos formales ni un método planificado para llevar a cabo estas actividades, donde también quede asentado un registro que guíe el comportamiento de los miembros para conseguir mayor eficiencia y a partir de ello mayor satisfacción y calidad. Además remarcamos la importancia de clarificar cuáles son y cómo deben ser las relaciones entre los mismos colaboradores y el funcionamiento de los grupos de la organización, evitando posibles conflictos, estrés o ansiedad.

Toda esta información al ser formalizada y analizada puede utilizarse tanto en el presente como en el futuro para ordenar y establecer de manera clara las actividades generales y específicas que lleva a cabo el laboratorio.

Las dimensiones de **recompensa y equidad** vuelven a tomar protagonismo mediante lo observado:

- Retribución económica insuficiente a la que creen que deberían percibir debido a su actividad y a sus preparaciones académicas.
- Ausencia de incentivos no remunerativos.

En este caso más allá de tomar en cuenta el salario, que es un factor que no depende de la gestión propia del laboratorio si no que se deriva directamente del Estado, existen recompensas intrínsecas referidas a retroalimentación y otros incentivos no remunerativos que no están lo suficientemente presentes para acompañar la satisfacción de los colaboradores del área, entendiendo la importancia de las mismas para atraer, fidelizar y motivar a estas personas.

Por último y no por eso menos importante, la dimensión **Higiene y Seguridad** también ha tenido relevancia en el diagnóstico. Los principales aspectos desfavorables que hallamos fueron los siguientes:

- Poca utilización de los elementos de protección personal por parte de los colaboradores y además escaso seguimiento de los jefes a sus colaboradores para que hagan uso de los mismos.
- Ventilación, temperatura e iluminación inadecuadas. No son tenidos en cuenta estos aspectos respecto al momento de la organización del trabajo.
- Deficiencias en la distribución del espacio físico:
 - Puestos que demandan concentración y atención situados en lugares con demasiado movimiento y ruido, dificultando así la labor de los colaboradores.
 - Falta de un espacio privado para que los jefes de sección puedan desarrollar cómodamente su trabajo.

Respecto a esta dimensión resulta paradójico que en un área de riesgo como la que presentamos no se fomente y se controle adecuadamente la utilización de los elementos de protección personal. Esto no

sólo implica una falta de atención al colaborador si no también una negligencia que puede acarrear riesgos mayores y afectar el funcionamiento del laboratorio.

Como hemos visto, además, un ambiente saludable de trabajo debe establecer condiciones que actúen de modo positivo en el comportamiento de los colaboradores y que apunten a evitar el estrés. Los sectores con deficiencias en temperatura, ventilación, iluminación y con exceso de ruido resultan insatisfactorios para quienes desempeñan sus actividades allí y lidian cotidianamente con ello.

En resumen de todo nuestro análisis, creemos que la realidad con la que nos encontramos, vista desde las distintas dimensiones se encuentra íntimamente ligada a la cultura, idiosincrasia y a las posibilidades económicas de organizaciones de este tipo, es decir públicas, en donde no se considera esencial la gestión integral del recurso humano.

Para ello pensamos algunas propuestas que puedan implementarse en el corto plazo, ajustadas a los recursos de la institución y que mediante su implementación podrían mejorar no solamente la percepción del ambiente de trabajo si no también el funcionamiento general del área.

Sin embargo, luego de nuestros análisis, podemos mencionar también aspectos positivos, como por ejemplo: En la dimensión **responsabilidad** se destaca que la mayoría de los integrantes del laboratorio conoce lo que cada uno debe hacer y responden por los resultados obtenidos a través de su trabajo.

En la dimensión **comunicación**, como mencionamos anteriormente, la de tipo descendente es la crítica, pero no así la de tipo ascendente, ya que la mayoría de las personas reconoce poder dirigirse a sus superiores cada vez que lo necesita.

Si hablamos de las **relaciones**, prevalecen aquellas de tipo informal, pero destacándolo como algo positivo, ya que hay grupos que se relacionan fuera de lo laboral, y además entre todos existen nexos de confianza debido a la cantidad de años trabajando juntos.

Y refiriéndonos a la **identidad** se percibe en los análisis que a la mayoría de los colaboradores les agrada la organización en la que trabajan y la respetan. Y por último mencionar que hemos observado, y además los jefes lo han dejado explícito, que se sienten absolutamente respaldados en su rol por las personas que están bajo su cargo.

En resumen, creemos que la realidad con la que nos encontramos, vista desde las distintas dimensiones se encuentra íntimamente ligada a la cultura, idiosincrasia y a las posibilidades económicas de organizaciones de este tipo.

Y entendiendo al clima como el conjunto de percepciones de los miembros respecto al entorno en base a sus expectativas, valores, sentido de pertenencia y estima, podríamos pensar que el ambiente no es de total satisfacción para ellos. La falta de comunicación formal, retroalimentación y reconocimientos, la ausencia total de incentivos no remunerativos y de procedimientos formalizados conllevan a una realidad que no permite el desarrollo de un ambiente de trabajo óptimo para los colaboradores.

Para ello pensamos algunas propuestas que puedan implementarse en el corto plazo, ajustadas a los recursos de la institución y que mediante su implementación podrían mejorar no solamente la percepción del ambiente de trabajo si no también el funcionamiento general del área.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En base al diagnóstico y al análisis previamente realizado, elaboramos propuestas para intervenir en aquellos aspectos de la organización, en los que radica la problemática del Clima Laboral. Las intervenciones que propondremos son:

- ✓ Generación de descripciones de puestos
- ✓ Incorporación de nuevos canales de comunicación
- ✓ Establecimiento de un sistema de evaluaciones de desempeño
- ✓ Administración de beneficios no remunerativos
- ✓ Incorporación de nuevo software y mejoras edilicias.

• **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:**

- **Objetivo:** formalizar tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos existentes para luego darlas a conocer a todos los integrantes del área. De esta manera, se asegura que las personas estén al tanto de lo que se espera de ellos, evitando dobles trabajos y ambigüedades. Por otra parte que el superior conozca qué debe pretender y evaluar de cada persona. Además estas descripciones podrán emplearse al momento del ingreso de nuevos integrantes, ya que será aplicable en la inducción para que así obtengan información clara de cuál será su puesto desde un primer momento.
- **Responsable General:** jefe de laboratorio
- **Responsable de Ejecución:** jefe de sección
- **Participantes:** Jefe de sección y operarios de cada sección. Al ser pocos los integrantes de cada una de las secciones, consideramos óptimo que todos intervengan en esta construcción, lo que contribuiría además a una mayor participación, compromiso y sentido de identidad.
- **Tiempo de realización estimado:** se recomienda llevar a cabo reuniones grupales 1 vez por semana, 1 hora, durante el lapso un mes. (día y horario a definir por cada jefe de sección según la carga de trabajo)
- **Metodología:** Cada equipo contará con una planilla modelo de descripción de puestos y guía explicativa (adjuntas en Anexo) la cual completarán mediante una puesta en común de cada criterio. En la reunión de la tercer semana, la misma será presentada al Jefe Departamental para su aprobación y se solicitarán las correcciones que fueran necesarias para ser reformadas en la última reunión a llevarse a cabo la cuarta semana de trabajo.
- **Periodicidad:** sugerimos que esta descripción sea revisada por todo el equipo cada año para su actualización.

- Presentación: las descripciones de todos los puestos se oficializarán en una reunión general y estarán a disposición de todos en la oficina de la jefatura departamental junto con el organigrama institucional.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:**

- Objetivo: evaluar de manera formal el rendimiento individual, identificando las fortalezas y debilidades de los colaboradores, para, en base a ello, reconocer y reforzar los aspectos positivos, planificar programas de aprendizaje y posibles planes de carrera y sucesión. Finalmente, proporcionar una retroalimentación constructiva para la mejora continua.
- Responsable General: jefe de Laboratorio
- Responsable de Ejecución: jefe de Laboratorio y jefe de sección.
- Participantes: jefe de Laboratorio, jefe de sección y operarios de cada sección.
- Metodología: se establecerán evaluaciones distintas para Operarios y Jefes de sección (adjunta en anexo). Las mismas se basan en aspectos a evaluar mediante escala de puntuación y luego se obtendrá un promedio del puntaje general obtenido. En el caso de operarios, la evaluación es ejecutada por su jefe directo, es decir, jefe de sección y para el caso de evaluación para el jefe de sección, la misma será llevada a cabo por el jefe de Laboratorio. Este último deberá definir si es necesario tener previas reuniones con los subordinados del evaluado para recabar información útil o si por el contrario, con las experiencias del día a día puede obtener una visión objetiva de la gestión que lleva cada uno de los jefes de sección.
- Periodicidad: se planificó realizar la evaluación de desempeño anualmente (distribuyendo por ejemplo tres empleados por mes).
- Presentación: se manifiesta mediante una reunión privada entre el evaluado y su evaluador en una duración de 1 hora aprox. en donde se conversa sobre los distintos aspectos tenidos en cuenta. En la misma, el evaluado puede brindar su apreciación al respecto. Al finalizar, la evaluación debe ser firmada por ambas personas.

- **NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN:**

Objetivo: incorporar nuevos canales de comunicación y estructurarlos formalmente, con el fin de mejorar la comunicación y promover la participación de todos los miembros del área.

1) **CORREO CORPORATIVO:**

- Objetivo: formalizar la comunicación y permitir que la información pueda llegar a todas las personas, aprovechando su bajo costo y su rapidez.
- Responsable General: jefe departamental./ personal del área de informática
- Responsable de Ejecución: jefe departamental y/o jefe de sección.

- Participantes: jefe departamental, jefe de sección, operarios de cada sección
- Tiempo de realización estimado: 1 semana para la creación de las casillas institucionales y luego de la creación de las mismas, se deben poner en funcionamiento.
- Metodología: la jefa departamental autorizará al personal del área de informática la creación de las cuentas institucionales de todos los miembros del laboratorio y la instalación del programa correspondiente para la utilización de los correos (por ejemplo Outlook) en cada una de las PC existentes en el área. Sugerimos que cuando se cree la cuenta de correo, se utilice la primera letra del nombre y el apellido completo de cada persona, con un dominio que sea identificable de la institución. Ejemplo: jperez@laboratoriohospitalxxx.com

Una vez creadas las cuentas, ya pueden comenzar a utilizarse de manera formal y para cuestiones netamente laborales. Consideramos importante que la jefa departamental sea la primera persona en enviar un comunicado de manera masiva, explicando la necesidad de la creación de este nuevo medio, las formas en las que se utilizará, y las informaciones que se brindarán a través de él.

Este medio de comunicación, debe ser útil para que los jefes de área o la jefa departamental puedan informar tareas a realizar, división de trabajo, nuevos procedimientos, comunicados informativos, convocatoria a reuniones, actas o minutas de dichas reuniones, además consideramos que se debe aprovechar este medio masivo para comenzar a realizar actividades que aumenten el sentido de pertenencia de los colaboradores, como por ejemplo saludar vía email por los cumpleaños de cada persona, informar logros de algún área en particular o de todo el laboratorio, saluciones, recalcar los valores que representen a la institución, estadísticas correspondientes al desempeño, etc. De parte de los colaboradores, este medio debe utilizarse para realizar solicitudes a sus jefes, solicitar permisos, informar alguna novedad que deba ser comunicada (puede ser a sus jefes o al resto de sus compañeros) sugerencias, enviar informes a los superiores, etc. Consideramos este medio una manera de formalizar todo lo que antes se decía verbalmente y que además es un método de comunicación muy versátil, ya que puede utilizarse de manera masiva o de manera más privada por ejemplo, entre dos personas que necesiten comunicar algo delicado que nadie más debe escuchar, entonces de esta manera, se evita que pueda filtrarse información.

2) BUZÓN DE SUGERENCIAS:

- Objetivo: permitir que los colaboradores del área puedan expresar sus reclamos, observaciones y/o sugerencias de manera anónima, sobre cuestiones varias acerca de su trabajo.
- Responsable General: jefe departamental
- Responsable de Ejecución: jefe departamental
- Participantes: jefe departamental, jefe de sección, operarios de todas las secciones.
- Tiempo de realización estimado: 1 semana para la creación del buzón físico y de la divulgación a los colaboradores sobre el nuevo canal de comunicación y sobre la importancia de que participen.
- Metodología: alguna persona de manera voluntaria (puede ser jefe de sección, operario, etc.) creará un buzón para la puesta en práctica de este nuevo método de comunicación. El mismo puede realizarse de cartón o de algún otro material que sea resistente, y las únicas condiciones para su efectiva creación, son: que posea una abertura de tipo correo para depositar las sugerencias que se

puedan generar y que no pueda abrirse fácilmente (solo el responsable General puede tener acceso a dichas sugerencias o reclamos). El buzón debe ser colocado en algún sitio que esté al alcance de todos y donde las personas que quieran dar una sugerencia, puedan hacerlo sin sentirse a la vista de sus superiores y compañeros, sugerimos que el lugar propicio para colocarlo, debería ser propuesto por todos los miembros del laboratorio. Además se creará un formulario básico para que se completen los datos solicitados cada vez que alguien realice una observación (adjunto en Anexo). Dichos formularios deben encontrarse impresos al lado del buzón y los jefes de sección, deberán ser responsables de que siempre haya formularios disponibles. Una vez realizados estos pasos y haberse explicado el objetivo de este canal de comunicación, y la manera en que se trabajará a los colaboradores (donde se encontrará ubicado el buzón, como deben completar los datos solicitados en el formulario, y la manera en que se administrará esa información confidencial), se pone en funcionamiento. Una vez al mes, la jefa departamental abrirá el buzón y leerá las observaciones o reclamos que haya. De acuerdo a esto, programa una reunión con los jefes de sección para informarles acerca de la información provista por los colaboradores y la manera en que se pueden solucionar los inconvenientes planteados y llevar a cabo las mejoras propuestas (de ser posible).

3) CARTELERAS:

- Objetivo: comunicar novedades, noticias, recordatorios, fechas importantes, etc. de forma rápida y económica, en un lugar de fácil acceso visual para todos.
- Responsable General: jefe departamental
- Responsable de Ejecución: jefes de sección
- Participantes: todos los miembros del Laboratorio
- Tiempo de realización estimado: 1 mes
- Metodología: se deberá solicitar la creación de dicha cartelera a un lugar especializado en este tipo de trabajos con un tiempo considerable de anticipación, ya que pueden demorar en la fabricación de la misma. La cartelera puede estar confeccionada de diferentes materiales y ser del tamaño que se desee (a consideración de la persona encargada de comprarla, en este caso, la jefa departamental), pero lo ideal sería que fuese una cartelera tipo vitrina con puertas corredizas de vidrio que puedan inmovilizarse con llave. En cuanto al tamaño, debe ser de acuerdo al lugar en el que se colocará, pero lo que suele utilizarse es de aproximadamente de 100 cm x 100 cm. Como ya mencionamos anteriormente debe estar ubicada en un lugar de tránsito constante de las personas que trabajan en el área y al que todos tengan acceso, sugerimos colocarla en la cocina, donde todos van en varios momentos del día, por ejemplo a desayunar, a tener reuniones formales e informales, a buscar un refresco, etc. Los colores que deben utilizarse en la creación de la cartelera, son los colores institucionales, en este caso podría ser fondo verde y las noticias en blanco. En cuanto al tipo de información que se colocará debe ser información concisa, clara e impactante y si es un texto, el título debe reflejar con claridad el contenido del mismo. Aquí se pueden colocar: recordatorio de fechas especiales como los cumpleaños de los trabajadores mensualmente, efemérides importantes para la actividad de la salud, noticias sobre la institución y del ámbito de la salud, resultados

logrados, nuevas políticas, importancia de la utilización de los EPP, fotografías, y también pueden colocarse (con previa autorización del jefe de sección correspondiente) avisos clasificados de los mismos empleados, como por ejemplo, la venta de un vehículo. Por este motivo, es que se debe tener la cartelera con llave, para que los avisos sean previamente autorizados por cada jefe y luego colocados. Consideramos que sería importante que la llave esté en poder de la jefa departamental y que el proceso para que un empleado coloque su aviso sea el siguiente: El colaborador se acerca a su jefe de sección con el aviso a colocar, si éste, luego de leerlo, autoriza que se coloque, se lo entrega a la jefa departamental para que lo publique en un sector de la cartelera apartado para este fin. Otras consideraciones para la utilización de este canal de comunicación es que la persona responsable, debe ser la encargada de mantener actualizada toda la información publicada (se sugiere que la actualización sea mensual) y que la cartelera no esté demasiada cargada, si no que se publique información que valga la pena, y que además ésta sea comunicada también a través de otro medio de comunicación, para que se aseguren la lectura de la mismas, por ejemplo a través del correo corporativo.

4) REUNIONES PERIÓDICAS:

- Objetivo: conocer si se están cumpliendo los objetivos y de ser así, de qué manera lo están haciendo.
- Responsable General: jefe departamental
- Responsable de Ejecución: jefes de sección
- Participantes: todos los miembros del Laboratorio
- Tiempo de realización estimado: 1 mes
- Metodología: se debe establecer de ante mano tanto la periodicidad de estas reuniones, como el lugar y el tiempo de duración.

* Reunión entre el Jefe de Sección y sus subordinados: en cuanto a la periodicidad, lo sugerido sería 1 vez cada 15 días con una duración de 40-60 min. El objetivo de estas reuniones es lograr que el jefe y las personas que trabajen con él tengan un espacio formal donde evacuar dudas, establecer procedimientos y objetivos. Es además, una buena ocasión para que el jefe pueda hacerles devoluciones en cuanto al rendimiento diario del equipo.

* Reuniones entre Jefes de área y el jefe departamental: consideramos que estas reuniones deberían realizarse 1 vez por mes. El objetivo de ellas es principalmente que el jefe departamental establezca cuales son los objetivos generales y de cada área del laboratorio para un periodo determinado de tiempo y en caso de ser necesario, la manera en que deben cumplirse. Además, conversar sobre nuevas legislaciones vigentes que tengan que ver con su labor y que puedan impactar en cierta forma en el trabajo diario, y también es un espacio donde los jefes de área, puedan solicitar mayor cantidad de recursos, mayor información, plantear necesidades, y dar una devolución acerca de cómo se están cumpliendo los objetivos de su área en particular.

* Reuniones entre todo el personal del laboratorio: consideramos que una reunión entre todos los miembros del laboratorio es importante que deba hacerse al menos una vez por mes. Esta

reunión debe apuntar a establecer con claridad cuáles serán los objetivos generales que se deben cumplir así como también cuáles serán los objetivos de cada sección, para que de esta manera todos estén enterados de cuál será su rol a cumplir para llegar a la consecución de las metas propuestas. Aquí debe quedar claro cuál será la interrelación entre cada área y de qué manera se dar y de esta manera unificar criterios de trabajo. La misma puede presentarse a través de un diagrama de flujo. Esta reunión debe ser dirigida por el jefe del Laboratorio.

Cada una de estas reuniones culminará con el envío vía correo electrónico corporativo de la minuta correspondiente, para reflejar todo lo acordado y trabajado. Proponemos que la confección de la minuta mencionada este a cargo de manera rotativa de los jefes de sección.

- **INCENTIVOS NO REMUNERATIVOS:**

- Objetivo: brindar al personal del laboratorio múltiples beneficios que no estén basados en lo económico, pero que debido a su componente motivacional, aumenten el sentido de pertenencia y mejoren el clima laboral.
- Responsable General: jefe de Laboratorio
- Responsable de Ejecución: jefe departamental
- Participantes: todos los miembros del Laboratorio
- Tiempo de realización estimado: según tipos de beneficios a implementar
- Posibles beneficios a implementar:
 - * Día de Cumpleaños: se obsequia como día no laboral. Esto es importante, ya que en ese día especial para la persona, tiene la posibilidad de quedarse en su casa, con su familia o festejarlo como desee sin tener que ir a trabajar. Si no desea esa opción, puede optar por elegir, dentro de esa misma semana, un día para no concurrir a trabajar. Esta opción da un poco más de libertad al trabajador, ya que puede utilizar ese día para, por ejemplo, realizar trámites personales.
 - * Obsequios por asistencia y puntualidad: para fomentar el presentismo y la puntualidad, consideramos que sería de suma importancia, establecer algún tipo de obsequio o premio, para aquellas personas que cumplan al 100% con la asistencia y con la puntualidad, como por ejemplo, tiempo libre, que podría traducirse en que si durante la jornada de trabajo una persona finaliza con el labor del día y no tiene trabajo atrasado, pueda tomarse un tiempo libre dentro de la oficina para relajarse, ir por un café, leer, navegar por internet, etc. pudiendo existir un espacio de relax con libros, PC, juegos, para desarrollar estas actividades. Otra opción sería premiar a aquella persona que cumpla al 100% con la asistencia y la puntualidad durante el lapso de 6 meses, brindándole un presente como por ejemplo un vaso térmico, set de mate, tablas de madera con cubiertos, tazas, etc.
 - * Jornadas Outdoor: como sabemos que se cuenta con un presupuesto acotado, ya que el hospital depende del Estado, este tipo de jornadas outdoors, podrían planificarse para realizarse 1 por semestre, por ejemplo en Junio y en Diciembre, ya que son épocas propicias para dar “un cierre”

laboral. Aquí las opciones son muchas y todo depende de cómo ya mencionamos, cual sea el presupuesto que se pueda obtener. La idea es que durante una jornada (o las que se deseen), los trabajadores compartan su tiempo. El objetivo que se debe lograr es que a través de diferentes juegos y actividades, los miembros del laboratorio afiancen su sentimiento de pertenencia a la organización y se mejore la relación entre compañeros y/o jefes. Lo ideal es que a este tipo de jornadas, las organice un profesional en la materia, para que en base a las necesidades del laboratorio, planifique cuáles serán las actividades a realizar, el lugar y el momento propicio para realizarlo y que además y lo más importante, pueda darle un cierre reflexivo al grupo para que estas jornadas realmente sean provechosas.

* Capacitaciones: si bien este tipo de beneficio puede ser algo costoso para la organización, es algo beneficioso tanto para el empleado como para el mismo laboratorio, ya que contará con profesionales más calificados, por lo que es sumamente considerable. Creemos además que las capacitaciones, podrían ser muy bien recibidas por el personal, ya que podrían aumentar sus conocimientos, ya sea con capacitaciones sobre su profesión y/o especialidad, como capacitaciones en otros ámbitos de interés, como por ejemplo “Comunicación efectiva en grupos de trabajo”, “Liderazgo” (para los jefes), “Atención y servicio al cliente”, etc. Con este tipo de beneficio, los empleados valoraran el hecho de que la organización está invirtiendo en sus colaboradores, dándoles mayores herramientas para su superación profesional. Otro tipo de beneficio dentro de las capacitaciones, podría ser el de programas de aprendizaje o cursos que estén fuera del ámbito de la salud y que fomenten el bienestar hacia los intereses profesionales, como por ejemplo cursos de fotografía, cocina, actividad física, etc.

- **NUEVO SOFTWARE:**

- Objetivo: implementar un software adaptado a las necesidades del laboratorio y de los colaboradores.
- Responsable General: jefe de Laboratorio
- Responsable de Ejecución: jefe de laboratorio.
- Participantes: todos los miembros del laboratorio
- Tiempo de realización estimado: 1 año.
- Metodología: en caso en que se tome en cuenta esta propuesta, sugerimos que los requerimientos del nuevo software sean planteados por quienes serán los usuarios finales, es decir todos. Para ello consideramos oportuno el jefe de laboratorio y/o jefe de sección registre por parte de los colaboradores del área las características con las que debe contar el sistema, para luego mediante reuniones periódicas con el proveedor del software ensamblar las prestaciones que puede brindar el mismo con las necesidades requeridas. Estas reuniones serán fijadas entre ambas partes en cuanto a periodicidad y duración.
- Presentación: se presentará el nuevo software mediante una reunión general. Cada jefe de sección debe estar lo suficientemente empapado de las características del mismo para capacitar a los

colaboradores, junto con el proveedor del sistema, durante una jornada completa. Posteriormente se dará lugar a testearlo trabajando paralelamente los dos sistemas a fin de detectar errores y posibles modificaciones.

- **MEJORAS EDILICIAS:**

- Objetivo: procurar un mayor bienestar de todo el personal en cuanto a la estructura edilicia del laboratorio
- Responsable General: jefe de Laboratorio
- Responsable de Ejecución: jefe de Laboratorio y/o profesional idóneo (arquitecto)
Beneficiarios: todo el personal del laboratorio.
- Propuesta:
 - * Oficinas para los jefes de sección con el objetivo de contar con un espacio de privacidad
 - * Aumentar la iluminación y ventilación natural en los espacios en donde escasea o no existe
 - * Aislar el área de extracción (en donde hay la mayor cantidad de tránsito de gente y ruido) del resto de las áreas operativas que necesitan concentración para realizar bien su trabajo.

CONCLUSIÓN

El laboratorio Central del Hospital Provincial xxx fue la organización escogida para llevar a cabo nuestro proyecto de grado. Elegimos esta temática por resultarnos sumamente apasionante y esta organización por el desafío de encarar un proyecto de Clima laboral en una institución pública.

Al iniciar el mismo comenzamos por plantearnos algunos objetivos para los que fuimos paso a paso nutriéndonos de información. Cada método que empleamos fue crítico para nuestro análisis. Las horas invertidas en observación nos brindaron una visión global del contexto que no podríamos haber obtenido mediante los otros medios de estudio, las encuestas nos mostraron la percepción objetiva, la palabra y opinión de todos y por último con las entrevistas personales ahondamos más profundo, en los detalles, en los gestos que no registramos por escrito pero que sí nos han sido cruciales para intentar empatizar y entender la problemática que perciben día a día los colaboradores de esta área.

Por la complejidad con la que sabíamos que tratábamos, intentamos aplicar una teoría que se asemeje más a nuestra necesidad, que estudie los diversos factores que influyen en el clima laboral. Para ello empleamos la teoría de las 9 dimensiones de Litwin y Stinger complementada con Teoría de Equidad de Adams, y adicionando dos nuevas dimensiones: Comunicación e Higiene y Seguridad. Con ello aspiramos a alcanzar aspectos de suma relevancia y así ganar un análisis más integral del objeto de estudio.

Nuestro propósito principal era brindar una propuesta de mejora acorde a la problemática, a la cultura y a la economía tan particular de esta organización, lo cual consideramos que ofrecimos, mediante una amplia variedad de opciones pensadas particularmente para mejorar el clima laboral presente. En cuanto a los objetivos específicos creemos que también pudimos recabar la información adecuada para cumplir con ellos. Logramos detectar las necesidades y falencias del personal del laboratorio, mediante los diferentes métodos de recolección de información utilizados, analizamos cada situación y cada dato obtenido a través de las 12 dimensiones abordadas. En base a todo ello, logramos alcanzar el último objetivo planteado y pudimos establecer acciones en pos de generar un ambiente de trabajo favorable.

Una vez hecho el diagnóstico, con el entusiasmo que ello conlleva y nuestras pretensiones de “profesionales” en formación, nos planteamos brindar una propuesta que resuelva total y cabalmente la problemática observada, pero como toda experiencia de aprendizaje, en el andar nos encontramos con una amplia gama de puntos a abordar y recursos no condescendientes con esta expectativa. A esto nos referimos a que al tratarse de una entidad pública, hay muchas características que no son similares a una organización privada, como por ejemplo el presupuesto financiero. En este caso es indiscutible que nos encontramos limitadas, el recurso económico es administrado por el estado y ello nos condujo a que nuestra imaginación y creatividad deba buscar alternativas que se ajusten al escenario planteado. Por otra parte nos dimos con una cultura que también tuvimos que tomar en cuenta a la hora de realizar nuestro análisis, no creíamos conveniente considerar de la misma manera algunos aspectos como por ejemplo sanciones, recompensas, ausentismo como lo haríamos en una institución privada, porque debíamos entender la historia y el contexto en donde nos encontrábamos inmersas.

Podemos decir que aunque esta realidad por un momento fue desmotivante o inquietante, luego se convirtió en un reto mayor. Lidiamos con prejuicios, preconcepciones y finalmente con una realidad que nos planteaba poner en juego nuestra capacidad, enriqueciéndonos personal y profesionalmente.

Deseamos que se perciba en el presente proyecto, la dedicación, el enfoque minucioso y detallista, y el amor que pusimos en ofrecer una propuesta que se ajuste a las posibilidades con las que cuenta la institución y no en un ideal difícil de llevar a la práctica, por lo que consideramos que es una muy buena oportunidad para poner en marcha todas o algunas de las acciones propuestas en el presente proyecto,

al menos de a una a la vez e ir generando gradualmente estos cambios que creemos sumamente positivos para lograr un mejor clima laboral. En el caso de que estas propuestas no sean tomadas en cuenta por parte de la Jefatura de Laboratorio y que no sea llevada a cabo ninguna acción de mejora del clima, creemos que la situación no empeorará ni cambiará drásticamente, ya que llevan trabajando con esta cultura hace muchos años, pero sí consideramos que de irse incorporando gradualmente algunos cambios, éstos serán recibidos positivamente por los empleados, lo que sin duda conllevará a mejorar el clima reinante.

Para terminar, si bien entendemos que éste es un plan de intervención que, a diferencia de nuestra primera pretensión, no resuelve total y cabalmente la problemática, sí estamos convencidas que podría fomentar las características sumamente positivas que encontramos presentes en esta organización e impulsar, como ya mencionamos, a un proceso de mejora, presente, futura y continua, a corto y largo plazo acompañando el avance y el bienestar de todos los que conforman del laboratorio de este increíble hospital.

BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON (1964). *Una introducción a la motivación*. Princeton, van Nostrand.
- BRUNET (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, Trillas.
- CHIAVENATO (2002). *Gestión del comportamiento humano*. México, Editorial McGraw-hill.
- DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH (2001). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México, Editorial McGraw-hill.
- GIL, RICO y SÁNCHEZ-MANZANARES (2008). “Eficacia de equipos de trabajo”, en *Papeles de psicólogo*. Volumen 29 (1). Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf> Última consulta: mayo de 2017.
- GORDON (1997). *Comportamiento organizacional*. Traducido por MASCARÓ SACRISTÁN y HUERTA SOBRINO. México, Editorial Prentice Hall-Hispanoamericana.
- LITWIN y STRINGER (1968). *Motivación y clima organizacional*. Boston, Prensa de la Escuela de negocios Harvard.
- (1978). *Clima organizacional*. Nueva York, Simon & Schuster.
- LITWIN y TAGIURI (1939). *Clima organizacional: exploraciones de un concepto*. Boston, Escuela de Posgrado en Administración de Empresas de Harvard.
- MCKNIGHT y WEBSTER (2001). “¿Visión colaborativa o invasión de la privacidad? El clima de confianza como lente para comprender los sistemas de conocimiento”. En: COOPER, CARTWRIGHT y EARLEY (editores). *Manual internacional de cultura organizacional y clima*. Chichester, Sussex Occidental, John Wiley & Sons Ltd.
- MEGGINSOR, PIETRI y MOSLEY (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y motivación*. México, Editorial Ediciones Paraninfo.
- NEWSTROM (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Editorial McGraw-hill.
- PEIRÓ (1983). *Psicología de la organización*. Madrid, Editorial UNED.
- PUJOL (2010). *Guía de estudio. Ciencias del Comportamiento III*. Córdoba, IUA.



Instituto Universitario Aeronáutico

Proyecto de Grado "Clima Organizacional en una Entidad Pública de Salud"

Agostina Bruno - Maria Soledad Anello

ENCUESTA - CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Obtener una visión objetiva y global de la percepción actual de los propios trabajadores del área sobre los distintos puntos claves del clima organizacional actual.

Metodología: Marcar con una cruz la opción escogida correspondiente a su grado de acuerdo ante cada afirmación. Una vez completa, se podrá depositar en el buzón indicado.

TILDE AQUÍ SI UD ES RESIDENTE

TILDE AQUÍ SI UD ES PRACTICANTE

	Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	"Cada miembro del área conoce y entiende cual es su puesto, tareas y responsabilidades".					
2	"Me siento responsable por los resultados de mi trabajo".					
3	"Existe un procedimiento estandarizado para la realización de las actividades".					
4	"Tengo permitido llevar a cabo el procedimiento de la manera en que yo lo crea más conveniente".					
5	"Las tareas y responsabilidades se encuentran distribuidas en forma equitativa".					
6	"Tengo la posibilidad de aportar ideas para mejorar los procesos".					
7	"Cuando cometo un error, se me ayuda a resolverlo y así a mejorar mi desempeño".					
8	"Siento entusiasmo por mejorar mi trabajo día a día".					
9	"Realizo únicamente las actividades que me corresponden".					
10	"Existen posibilidades de crecimiento dentro de la organización".					
11	"En caso de una inquietud puedo dirigirme a mi superior para resolverla".					
12	"Cuando se determina un nuevo proceso, política, etc., ésta se me comunica en tiempo, forma y por quien corresponde".					
13	"Existe una relación de cooperación con la mayoría de mis compañeros".					
14	"He establecido una relación amena con mi superior".					
15	"Confío en las capacidades y en el desempeño de mis compañeros para cumplir los objetivos del área".					
16	"Siento que comparto los mismos valores éticos con mis compañeros".					
17	"Mis objetivos personales son congruentes con los objetivos de la organización".					
18	"Considero que existe sobrecarga de trabajo en relación a la cantidad de personal con la que contamos".					
19	"Habitualmente cuento con los recursos materiales necesarios para poder realizar mi trabajo".					
20	"Considero que se respetan normas de higiene y seguridad".					

21	"Ser trabajador de una entidad pública me ha brindado cierta estabilidad". (de trabajo y económica)					
22	"Siento que me esfuerzo más que algunos de mis compañeros".					
23	"Conozco que mi rendimiento es evaluado".					
24	"Siento reconocimiento por parte de mi superior al hacer bien mi trabajo".					
25	"Cuando no logro alcanzar el rendimiento deseado por el área, se toman medidas".					
26	"Periódicamente se realizan reuniones para aportar ideas, concretar nuevos acuerdos, etc".					
27	"La comunicación es fluida entre las distintas escalas jerárquicas".					
28	"Considero que mi trabajo debería ser mejor retribuido".					
29	"Siento que mi trabajo es desafiante"					

!!!Muchas gracias por participar!!!

Puesto/Área:

Antigüedad:

- 1) ¿Se encuentran claramente establecidas sus tareas? SI NO
¿Ha recibido capacitación por parte de la institución? SI NO
- 2) ¿Usted considera que es autónomo en la realización de sus tareas? SI NO
- 3) ¿Conoce si su desempeño es evaluado? SI NO
¿Conoce si existen parámetros de medición preestablecidos? SI NO.
Observaciones:
- 4) ¿Le resulta estimulante su trabajo? SI NO ¿Conlleva algún tipo de reto o desafío? SI NO
- 5) ¿Considera que la distribución de las tareas y responsabilidades es correcta? SI NO
Observaciones:
- 6) ¿Cree que su salario se ajusta a sus tareas y responsabilidades? SI NO
- 7) El sitio físico donde trabaja cuenta con:

	Espacio	Materiales	Vent. Ilum. Temp	Protección
Adecuado				
Regular				
No adecuado				

- 8) ¿Cómo es su relación con sus compañeros?

Relación con compañeros de sección				Relación con compañeros del Laboratorio			
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy buena	Buena	Regular	Mala

- 9) ¿Se siente parte del equipo de trabajo? ¿Cree que existe una relación de cooperación entre todos? ¿Ha establecido relaciones fuera del ámbito laboral con algunos de sus compañeros?

	Parte del equipo de trabajo	Cooperación	Relaciones extralaborales
SI			
NO			

- 10) ¿Conoce si se brinda algún tipo de premio o beneficio además del salario mensual? SI NO
¿Existen sanciones? SI NO
- 11) ¿Se siente motivado para cumplir con su trabajo? SI NO

12) ¿Le agrada la organización en la que trabaja? SI NO

¿Qué aspectos positivos y negativos encuentra?

A. Positivos	
A. Negativos	

13) ¿Cree que un buen clima laboral es importante? SI NO

14) ¿Tiene una comunicación fluida con su superior? SI NO

15) ¿Existe una devolución periódica por parte de su superior con respecto a su trabajo? SI NO

16) ¿Qué considera que podría contribuir a que el lugar de trabajo sea más agradable?

ENTREVISTA INDIVIDUAL – Jefe de Sección:

Fecha:

Puesto/Área:

Antigüedad:

- 1) ¿Se encuentran claramente establecidas sus tareas? SI NO
¿Ha recibido capacitación por parte de la institución? SI NO
- 2) ¿Piensa que la distribución de las tareas y responsabilidades de su sección es correcta? SI NO
¿Ud. planifica la distribución de los empleados de su sección? SI NO
- 3) ¿Cree que su salario se ajusta a sus tareas y responsabilidades?
- 4) ¿Usted evalúa el desempeño de los colaboradores de su sección? SI NO
¿Existen parámetros de medición preestablecidos? SI NO.
Observaciones:

- 5) ¿Le resulta estimulante su trabajo? SI NO ¿conlleva algún tipo de reto o desafío? SI NO

- 6) El sitio donde trabaja cuenta con:

	Espacio	Materiales	Vent.Ilum. Temp	Protección
Adecuado				
Regular				
No adecuado				

- 7) ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

Relación con sus colegas (jefes de sección)				Relación con compañeros del Laboratorio			
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy buena	Buena	Regular	Mala

- 8) Se siente respetado por sus compañeros en cuanto a su función? SI NO
- 9) ¿De acuerdo a lo que conoce, se brinda algún tipo de premio o beneficio además del salario mensual? SI NO
Si la respuesta es "SI": ¿Cuáles?
¿Existen sanciones? SI NO

- 10) ¿Se siente motivado para cumplir con su trabajo? SI NO

- 11) ¿Le agrada la organización en la que trabaja? SI NO
¿Qué aspectos positivos y negativos encuentra?

A. Positivos	
A. Negativos	

- 12) ¿Cree que un buen clima laboral es importante? SI NO
¿Trabaja en ello? SI NO
Observaciones:

13) ¿Existe una retroalimentación periódica de Ud. hacia los colaboradores de su sección con respecto a cómo están desarrollando su trabajo? SI NO

14) ¿Tiene una comunicación fluida con los compañeros de su sección a cargo? SI NO

15) ¿Se siente parte del equipo de trabajo? ¿Cree que existe una relación de cooperación entre todos? ¿Ha establecido relaciones fuera del ámbito laboral con algunos de sus compañeros?

	Parte del equipo de trabajo	Cooperación	Relaciones extralaborales
SI			
NO			

16) ¿Considera que tiene libertad para tomar ciertas decisiones con respecto a su sección? SI NO

17) ¿Qué considera que podría contribuir a que el lugar de trabajo sea más agradable?



Guía

Descripción de

Puestos

Descripción de Puestos

Una descripción de puesto es un documento que contiene información objetiva acerca de las tareas y las responsabilidades que implica un puesto. Además refleja la relación entre dicho puesto y otros puestos dentro la organización, las maneras de realizar el trabajo, la frecuencia y ámbito de ejecución.

¿Qué es un PUESTO?

El puesto de trabajo es un conjunto de funciones, responsabilidades y obligaciones, que dentro de una organización, contribuye al logro de los objetivos de la misma. Es decir que quienes realizan la misma tarea y tienen la misma responsabilidad, poseen el mismo puesto.



Referencias para la confección de una Descripción de Puestos



Denominación de Puesto: es el término o nombre con el que se conoce el puesto dentro de la organización. Se sugiere que sea un nombre corto que refleje claramente la función o responsabilidad del mismo.

Gerente | Administrativo | Tornero | Recepcionista | Enfermero.

Objetivo del puesto: Es la razón de ser del puesto, es decir el motivo por el cual ese puesto existe dentro de esa organización.

Objetivo del puesto de enfermero:

“Proporcionar un completo cuidado del paciente, considerando al hombre como un ser bio-psicosocial”

Tareas: es una actividad que ocurre en un determinado período de tiempo, dirigida a conseguir un objetivo específico. La misma es fácilmente identificable, es decir que cuenta con un principio y con un fin que se pueden establecer con claridad.

Tareas del puesto de enfermero:

- ✓ Visitar y hacer rondas de control de los pacientes internados y/o en observación.
- ✓ Responder a las demandas de los mismos.
- ✓ Administrar medicamentos en tiempo y forma según las prescripciones médicas.
- ✓ Comunicar a los médicos, mediante informes sobre la situación de cada paciente.
- ✓ Auxiliar al médico en situaciones que así lo requieran.

Referencias • Confección de una Descripción de Puestos

Características: Se relaciona a los rasgos personales requeridos para ocupar el puesto.

Perfil del Puesto:

Edad: rango de edad admitido para desarrollar el puesto. Ej: 24 a 50 años.

Sexo: Femenino/ Masculino/ Indistinto (si existiese el requisito de que el puesto sólo debe ser ocupado por personas de un determinado sexo el mismo se especifica, en caso contrario se coloca "indistinto")

Carga horaria: Cantidad de horas semanales de trabajo que exige el puesto, especificando la distribución en la semana Ej: 40 horas semanales (turnos rotativos)

Aptitudes Requeridas: Cualidades pretendidas de la persona para desarrollar satisfactoriamente la función. Ejemplo: capacidad de organización, responsabilidad, actitud para trabajar en equipo, vocación de servicio.

Conocimientos:

Requeridos: conocimientos con los que la persona ya debe contar previo a ocupar el puesto.

Formación académica: Se refiere al mayor nivel educativo requerido para el puesto Ej: Secundario completo, Licenciatura en enfermería.

Dominio de herramientas informáticas: Se refiere a los sistemas informáticos que debe manejar Ej: Word, Excel, internet.

Idiomas:

Otros: Otros conocimientos aspirados. Ej: Manejo de nomenclador para facturación de prestaciones médicas.

A Adquirir: conocimientos que han de ser proporcionados por la organización para la realización de las funciones.

Referencias • Confección de una Descripción de Puestos

Herramientas Institucionales (software/equipos):

Los equipos y sistemas que se deben utilizar para llevar a cabo las tareas del puesto.

Experiencias Valoradas: Se explicitan las experiencias previas que fueran beneficiosas para el desempeño de este puesto.

Interacción con otros sectores: Dentro del proceso de trabajo de una organización existen proveedores y clientes internos:

Proveedor interno es de quien provee de recursos a otro puesto.

Ej: La secretaria de internación brinda diariamente la lista de pacientes internados al enfermero, con las indicaciones del medico, para que el mismo pueda realizar las actividades encomendadas.

Cliente interno es a quien brindamos desde un puesto, los recursos para que éste pueda desarrollar su trabajo. Ej: El enfermero le reporta al médico tratante el estado de salud de sus pacientes internados para que éste tome las decisiones pertinentes. Podemos contar con mas de un proveedor y cliente interno dentro del proceso de nuestro trabajo.

SECRETARIA → ENFERMERO → MÉDICO
(proveedor interno) (cliente interno)

Cliente externo: se refiere al cliente a la que va dirigida nuestra tarea. Ej: Pacientes.

A quien reporta: Quien es su superior inmediato (Jefa de enfermería).

Ubicación física: En donde se desarrolla físicamente la tarea. Ej: Piso 2 (UTI).

Laboratorio General - Hospital X
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
OBJETIVO DEL PUESTO
TAREAS:
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
CARACTERÍSTICAS:
Perfil del Puesto:
Edad: Sexo: Carga Horaria: Aptitudes requeridas: <ul style="list-style-type: none">••••
Conocimientos
Requeridos:
Formación Académica: Dominio de herramientas Informáticas: Idiomas: Otros:
A Adquirir:
• • • • • • • •

Laboratorio General – Hospital X
DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Herramientas Institucionales (software/equipos)				
-				
Experiencias Valoradas				
•				
Interacción con Otros Sectores				
Colaboradores directos: Colaboradores indirectos: Clientes internos: Clientes externos: A quien reporta Ubicación física				
Toma de Decisiones y Recomendaciones (marcar con una X):				
	DECIDIR	INFORMAR	COLABORAR	ASESORAR
Superiores				
Pares				
Pacientes				

Realizó	Revisó / Aprobó	Fecha de última actualización

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	<input type="text"/>
Sección:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>

Datos del evaluador	
Nombre:	<input type="text"/>
Relación con el evaluado	<input type="text"/>

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
1	Comparte información oportuna y efectiva tanto con sus pares como superiores
2	Escucha activamente y es receptivo a las sugerencias.
3	Expresa sus ideas con claridad y respeto.
4	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				

Trabajo en equipo	
5	Se desempeña como un miembro activo del equipo.

<input type="text"/>				
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

6	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
7	Es cooperativo con sus compañeros.

Resolución de problemas	
-------------------------	--

8	Se enfoca en los asuntos importantes para la resolución de un problema.
9	Tiene flexibilidad y disposición para el cambio.
10	Considera las consecuencias antes de llevar a cabo una acción.
11	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Resultados y mejora continua	
------------------------------	--

12	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
13	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
14	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
15	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
16	Busca reforzar sus habilidades y aumentar sus conocimientos.
17	Mantiene o mejora su rendimiento respecto a un año atrás.
18	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.

Organización y administración del tiempo	
--	--

19	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
20	Completa de manera efectiva en tiempo y forma las tareas encomendadas.
21	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.

Enfoque en el paciente/cliente interno (médico)	
---	--

22	Establece una relación cordial con el paciente/cliente interno (médico).
23	Procura mantener la calidad en la atención al paciente/cliente interno (médico).
24	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado.
25	Es percibido por el paciente/cliente interno (médico) como una persona confiable.

Pensamiento analítico	
-----------------------	--

26	Comprende la importancia del resultado de su tarea para el paciente/cliente interno (médico).
----	---

--	--	--	--	--

27 Acciona en consonancia con los valores de la organización y con ética profesional.

--	--	--	--	--

RESULTADO

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	
------------	--

¿QUÉ LE SUGERIRIAS AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PROFESIONAL Y PERSONAL?

COMENTARIOS DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

LABORATORIO

HOSPITAL PROVINCIAL XXX

Evaluación de Desempeño - JEFE DE SECCIÓN

Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre:	
Sección:	
Puesto:	

Datos del evaluador

Nombre:		
Relación con el evaluado		

COMPETENCIAS A EVALUAR**Comunicación**

1	Comparte información oportuna y efectiva (con sus subordinados, pares y superiores)
2	Escucha activamente y es receptivo a las sugerencias.
3	Expresa sus ideas con claridad y respeto.
4	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

CALIFICACIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Trabajo en equipo	
5	Fomenta el trabajo en equipo dentro de su sección
6	Se desempeña como un miembro activo del equipo.
7	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
8	Permite la participación de las personas de su sección para el aporte de ideas
9	Favorece la comunicación y trabajo en equipo con otras secciones

Resolución de problemas	
10	Se enfoca en los asuntos importantes para la resolución de un problema.
11	Tiene flexibilidad y disposición de cambio.
12	Considera las consecuencias antes de tomar una decisión
13	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Mejora continua	
14	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
15	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
16	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
17	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
18	Busca reforzar sus habilidades y aumentar sus conocimientos.

Organización y administración del tiempo	
19	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
20	Completa de manera efectiva en tiempo y forma las tareas encomendadas.
21	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.

Enfoque en el paciente	
22	Establece una relación cordial con el paciente/cliente interno (médico).
23	Procura mantener la calidad en la atención al paciente/cliente interno (médico).
24	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado.
25	Es percibido por el paciente/cliente interno (médico) como una persona confiable.

Enfoque en el colaborador	
26	Procura mantener una relacion cordial con las pesonas de su seccion
27	Se preocupa por desarrollar las habilidades de las personas de su seccion
28	Resulta empatico ante problemas profesionales o personales de las personas de su seccion
29	se enfoca en felicitar en publico y corregir en privado

Pensamiento analítico	
30	Comprende la importancia del resultado de su tarea para el paciente/cliente interno (médico)
31	Acciona en consonancia con los valores de la organización.

Enfoque a resultados	
32	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
33	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño
34	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.

RESULTADO



FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	

¿QUÉ LE SUGERIRIAS AL EVALUADO PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO PROFESIONAL Y PERSONAL?

COMENTARIOS DEL EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

FORMULARIO – BUZÓN DE SUGERENCIAS

FECHA: _____

AREA/DESTINATARIO DE LA SUGERENCIA: _____

PREGUNTA SUGERENCIA RECLAMO FELICITACIÓN

ESPACIO PARA SU MENSAJE:
