



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

TEMA

**EXPLORACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
EN EL HOSPITAL DE NIÑOS
“Dr. ROBERTO GILBERT ELIZALDE”**

AUTORES

**Mónica Dahik Cruz ✓
María Del Rosario Plaza Febres-Cordero ✓**

DIRECTORA

Dra. Cecilia Palacios González

**Guayaquil-Ecuador
Noviembre 2008**

Resumen

A continuación presentamos una investigación exploratoria de los factores que determinan el comportamiento organizacional del personal administrativo del hospital de Niños "Dr. Roberto Gilbert E." Revisaremos factores como: Liderazgo, Propósitos, Recompensas y Actitud frente al cambio.

Tabla De Contenido

	Página
Resumen	I
Introducción	1
*Misión	3
*Visión	3
*Acción	3
*Valores	3
Antecedentes	3
Descripción	4
*Recursos Humanos	6
Justificación del estudio	7
*Fotos del personal administrativo	9
Marco Teórico	12
*Qué es el Comportamiento Organizacional	12
*Cuatro metas del Comportamiento Organizacional	13
*Disciplinas relacionadas con el Comportamiento Organizacional	14
*Modelos del Comportamiento Organizacional	15
Objetivos Generales	18
Objetivos Específicos	18
Propuesta Metodológica	18
Resultados Obtenidos	19
*Primer factor: Propósitos	21
*Segundo factor: Recompensas	25
*Tercer factor: Liderazgo	29
*Cuarto factor: Actitud frente al cambio	34
Conclusiones Generales	39
Cronograma	41
Bibliografía	42
Anexo 1, Cuestionario de diagnóstico organizacional	43
Anexo 2, Respuestas tabuladas del cuestionario	45

Introducción

En el mes de Noviembre de 1813 el Doctor Ignacio Hurtado de López luego de muchos esfuerzos logró que el cabildo de la ciudad le done la manzana detrás de la capilla de San Alejo.

La razón de solicitar la donación del terreno era para edificar en ese sitio el Hospital de mujeres, que debería de llevar el nombre de "Hospital de Nuestra Señora del Tránsito". Con esfuerzo y tesón propio logró inaugurarlos parcialmente el 2 de febrero de 1819. Lastimosamente el Doctor Hurtado falleció en agosto del mismo año, siendo tomada la administración del hospital a cargo del cabildo de la ciudad. Para culminar la obra en el año de 1821, se autorizó la primera lotería del país.

El 3 de enero de 1823 debido a la vetustez y al poco espacio existente en el Hospital San Juan de Dios, el cabildo decidió trasladar a los enfermos de ese centro de salud al Hospital de Mujeres. Dicho traslado se realizó el 22 de enero y pasó a tomar el nombre de "Hospital San Juan de Dios u Hospital Civil", en algún momento a este Hospital se lo conoció también como Hospital del Astillero.

Fue el 29 de enero de 1888, en que la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, presidida por el Doctor Francisco Campos Coello, entregó una de las primeras obras a favor de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, el edificio donde funcionaría el "Hospital Civil", ubicado en la calle Chile, frente a la Casona Universitaria, contiguo al Templo San Alejo y al parque Montalvo. Este edificio fue ampliado y mejorado sucesivamente por la Junta de Beneficencia de Guayaquil y para el año de 1894 tenía como anexos un anfiteatro y una maternidad.

Esta edificación fue afectada por el incendio "del Carmen" del 16 de julio de 1902, que duró 15 horas y que se inició en las calles Pichincha y 10 de agosto. Debido al peligro que corría el Hospital, se dispuso el traslado de los enfermos y con autorización de don Víctor Emilio Estrada, gerente de la empresa de carros urbanos, se albergó a los enfermos en el Hipódromo perteneciente a esa empresa. El incendio "del Carmen" destruyó finalmente 26 manzanas y 700 casas.

Gracias al aporte económico y personal dirigiendo la obra, del Sr. Alejandro Mann, contratista de la distribución del agua potable en la ciudad y con recursos propios de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, se logró la reconstrucción del edificio, que pasó a denominarse "Hospital Alejandro Mann", poniéndoselo al servicio de la comunidad el 31 de Marzo de 1903. En su inauguración el hospital contaba con salas para niños, de Medicina, Cirugía, y de Maternidad. Esta última funcionaba en la parte alta de la edificación.

Este Hospital, también conocido como “Hospital Central”, “Casa Maternidad” ó “Asilo Mann”, sirvió luego como auxiliar a aquel que se construyó al pie del cerro del Carmen y que fue puesto a servicio de la comunidad el 1 de junio de 1903.

El año de 1947, en una permuta el Muy Ilustre Municipio de Guayaquil, cedió el terreno donde se ubicaba el antiguo Hospital a la Junta de Beneficencia de Guayaquil.

En 1942, gracias al impulso del director de la Junta de Beneficencia de Guayaquil y ex-presidente de la Nación, doctor don Carlos Julio Arosemena Tola, el aporte de la Comisión del Servicio Cooperativo Interamericano, además del legado de don Enrique Sotomayor, se construyó la edificación que actualmente se conoce como “Hospital Gineco-Obstétrico Enrique C. Sotomayor”, iniciando su funcionamiento el día 14 de Septiembre de 1948.

Durante esas mismas fechas, en el Hospital de Niños Alejandro Mann quedaban dos salas, una a cargo del Doctor Elio Esteves Bejarano, quien luego en el año 1957 fue designado Director Técnico, y otra a cargo del Doctor Modesto Carbo Noboa, encargado de la sala de infectología y que tuvo como primer interno-residente al Doctor Isidoro Martínez Mackliff.

Luego de su inauguración oficial como Hospital de Niños y tras años de inagotable servicio a la comunidad, el pequeño pero cálido edificio de madera, debió apuntalarse con vigas de hierro, para evitar su colapso.

Debido al paso de los años y ante la necesidad urgente de ampliación y modernización, el 10 de Octubre de 1996, en terrenos que pertenecieron a la Hacienda La Atarazana ubicados frente al Cementerio General y al hospital Psiquiátrico Lorenzo Ponce, lugar de entrenamiento del equipo de fútbol

Barcelona S. C., se colocó la primera piedra del Nuevo Hospital de Niños. El impulsor de la obra fue el Doctor Roberto Gilbert Elizalde, en ese momento director de la Junta de Beneficencia de Guayaquil, quien con recursos propios de ese organismo logró la terminación de esta nueva edificación. El nuevo hospital entró en funcionamiento el 17 de enero del 2000 siendo inaugurado oficialmente el 9 de octubre del mismo año, bajo el nombre de Hospital de Niños Roberto Gilbert Elizalde, formando parte del Complejo Hospitalario Alejandro Mann, y siendo su primer director técnico el Dr. Isidoro Martínez Mackliff.

Cobijados por esta rica historia, el proyecto del equipo de salud que ejerce su acción en el Hospital Roberto Gilbert, nos lleva a dirigir nuestra visión hacia la población y realizar la promoción de salud en conjunto con la comunidad que nos atañe: los niños y sus familias, sin olvidar la continuidad y dinamia de los elementos involucrados en el proceso salud-enfermedad.

Visión

Asegurar una niñez saludable para promover adultos saludables, que funcionen con su máximo potencial, dentro de sus familias y de la comunidad. Que sean idóneos para competir en su nivel más efectivo y que contribuyan al bienestar de la nación.

Misión

Buscamos brindar atención en salud para mantenerla o recuperarla, como parte del tejido social con:

- ❖ Equidad
- ❖ Eficacia
- ❖ Eficiencia
- ❖ Efectividad y
- ❖ Evidencia

Acción

Manejo integral del niño/niña y su entorno.

Valores

Somos una unidad hospitalaria, componente de la organización Junta de Beneficencia de Guayaquil, centrada en la atención integral de la población pediátrica nacional, con participación de un equipo humano multidisciplinario, altamente especializado, con gran capacidad resolutive, con espíritu humanitario, de solidaridad e integridad. Inserto en la realidad social nacional, con compromiso y responsabilidad. Nuestros valores son: compromiso, responsabilidad social y solidaridad.

Antecedentes

Al realizar un trabajo sobre Comportamiento Organizacional, en el Hospital de Niños Dr. "Roberto Gilbert Elizalde", nos dimos cuenta de que las organizaciones de éxito al parecer tienen factores en su comportamiento que atraen y retienen a su personal

El presente trabajo se enmarca dentro de la investigación cuantitativa, y ofrece los resultados de un estudio exploratorio-descriptivo de la influencia de cuatro factores del comportamiento organizacional en el desempeño de los trabajadores.

Elaboraremos una exploración del Comportamiento Organizacional del personal Administrativo.

Descripción

El Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” es un hospital de referencia nacional de cuarto nivel.

El hospital está ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, en la avenida Nicasio Safadi y avenida Roberto Gilbert, de la Ciudadela La Atarazana, Parroquia Tarqui, en la Provincia del Guayas.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la Organización se implementó en enero del 2006 para cumplir con la Norma ISO 9001:2000, certificada por Bureau Veritas Certification EC y avalizada por dos acreditadoras internacionales UKAS Quality Management de Inglaterra y ANAB Accredited de México; y, así cubrir la prestación de los procesos claves de Servicio de Atención Médica, incluyendo diseño y desarrollo.

La supervisión estatal corresponde al área de salud No. 07 del Ministerio de Salud Pública (MSP).

En el hospital trabajan 1.177 personas, entre médicos, personal de enfermería, tecnólogos de distintas especialidades y personal administrativo. Además el Hospital brinda una ayuda académica a las universidades Católica y Estatal de Guayaquil, permitiendo que aproximadamente 150 de sus estudiantes de la Facultad de Medicina, ingresen a realizar estudios complementarios.

Es un hospital docente y de investigación que cubre todas las áreas de especialidad de la pediatría, siempre está en constante renovación para ofrecer el mejor servicio, lo que nos exige adquirir modernos equipos médicos con tecnología de punta para el diagnóstico y tratamiento de los pacientes, lo que nos obliga en ocasiones a acudir a organismos internacionales para la donación de los mismos.

El Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” (HRG) cuenta con capacidad para 368 camas, a lo que se añade las 60 camas de la Clínica Pediátrica Privada Antonio Pino Ycaza, ubicada en la tercera planta del hospital.

El terreno tiene un área de 92.000 mts.² dentro de la cual se construyó el hospital que corresponde a un edificio de 3 plantas con un total de 30.700 mts.²

El hospital cuenta con las siguientes áreas de servicios:

- Emergencia
- Consulta Externa
- Cirugía
- Recuperación
- Quemados
- Cuidados Intensivos: pediátricos y neonatales
- Cuidados Intermedios

- Salas de Hospitalización (Clínica y Cirugía)
- Laboratorio Central: clínico, bacteriológico y patología
- Imaginología
- Terapias: respiratoria, física y de lenguaje
- Farmacia
- Docencia e investigación
- Cocina, Lavandería
- Sistemas
- Personal
- Mantenimiento
- Administración

En la Primera Planta funcionan las áreas de Cirugía, Recuperación, Quemados, Cuidados Intensivos Pediátricos, y Emergencia, con un total de 100 camas. Además se encuentran otras áreas como Consulta Externa, Imágenes, Laboratorio, Farmacia, Docencia e Investigación, Cocina y Lavandería, Sistemas, Personal Mantenimiento y Administración.

En la Segunda Planta funcionan 13 salas, 8 de clínica, 4 de cirugía, 1 de cuidados intermedios neonatales, 1 de cuidados intermedios pediátricos y una de cuidados intensivos neonatales, junto con 8 habitaciones aisladas.

La Tercera Planta tiene 18 habitaciones semi-privadas y 24 habitaciones privadas. Con un total de 60 camas.

La Consulta externa, es una de las áreas de mayor demanda en el hospital, especialmente en el período de vacaciones escolares, donde llegamos a atender hasta 1.450 pacientes diarios, en todas las especialidades de la pediatría.

- ❖ Alergología e inmunología
- ❖ Anestesiología
- ❖ Audiometría – Impedanciometría
- ❖ Cardiología
- ❖ Cirugía Cardiovascular
- ❖ Cirugía consulta externa
- ❖ Cirugía maxilo-facial
- ❖ Cirugía quemados-plástica
- ❖ Genética
- ❖ Dermatología
- ❖ Endocrinología
- ❖ Gastroenterología
- ❖ Hematología
- ❖ Medicina física y rehabilitación
- ❖ Nefrología
- ❖ Neonatología
- ❖ Neumología
- ❖ Neurología
- ❖ Neurocirugía
- ❖ Nutrición
- ❖ Odontología

- ❖ Oftalmología
- ❖ Otorrinolaringología
- ❖ Psicología
- ❖ Psiquiatría
- ❖ Quemados
- ❖ Terapia de lenguaje
- ❖ Terapia respiratoria
- ❖ Urología
- ❖ Vacunas

Las principales causas de hospitalización son:

1. Enfermedades Gastrointestinales,
2. Respiratorias,
3. Traumas.

Recursos Humanos

El hospital cuenta con el siguiente personal técnico y administrativo:

**Estructura Administrativa Hospital
Dr. “Roberto Gilbert E.”**

Administradores	2
Mandos medios	24
Trabajadoras sociales	16
Cajeros	25
Oficinistas	61
Auxiliares administrativos	53
Choferes	8
Auxiliares de servicio	108
TOTAL	303

**Estructura Técnica Hospital
Dr. “Roberto Gilbert E.”**

Director Técnico	1
Sub-Directores	2
Mandos Medios	30
Médicos	179
Químicos	5
Tecnólogos	89
Licenciadas	202
Auxiliares y Ayudantes de Enfermería	366
TOTAL	874

Los servicios de lavandería, limpieza, alimentación y seguridad están concesionados.

Justificación Del Estudio

Debido a la crisis nacional en los servicios de salud que desde hace algunos años enfrentamos, es justo afirmar que en nuestra ciudad, el Hospital de Niños Doctor Roberto Gilbert Elizalde se ha convertido en el principal proveedor de servicios de salud pediátricos.

Cada año, el hospital experimenta un incremento en el número y complejidad de casos atendidos en todas las áreas. Esto hace necesario un estudio exhaustivo de nuestra realidad como institución.

El estudio del Comportamiento Organizacional, contempla el comportamiento de los Individuos, Grupos y la Estructura Organizacional

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas y especializaciones lo cual torna complejo el poder determinar la gestión de personal más adecuada a nivel de hospitales. El personal de salud dentro de la organización suele ser tan heterogéneo, que en forma conjunta pueden laborar tanto un profesional con instrucción de postgrado, como un empleado sin mayor instrucción. Cada uno tiene diferentes premisas y objetivos de trabajo de acuerdo a su formación, por lo tanto el reto de la Organización será el estimular el trabajo en equipo en función del logro de sus intereses.

Existen tres tipos de personal en nuestra Institución:

- Personal médico,
- Personal asistencial, técnico y paramédico,
- Personal administrativo

Personal Administrativo

Dichos empleados incluyen entre otros:

- ❖ Administradores
- ❖ Mandos medios
- ❖ Trabajadoras Sociales
- ❖ Cajeros
- ❖ Auxiliares de Servicio
- ❖ Auxiliares Administrativos
- ❖ Oficinistas
- ❖ Choferes

El funcionamiento de nuestra organización depende del desempeño de este grupo de trabajadores. En ellos recae el manejo institucional, la visión global de la organización, desarrollo de labores estratégicas de dirección, planeamiento y de labores operativas.

La responsabilidad de este personal no es directa con el paciente. El personal administrativo está formado para trabajar en función de equipo de trabajo, puesto que de ellos dependerá la planeación y ejecución de proyectos.

El rol del personal administrativo es de suma importancia ya que es el personal que trabaja en colaboración directa con la Dirección y la Gerencia. De ellos también depende el prestigio institucional, por lo tanto son promotores de demanda asegurando que la organización cumpla sus objetivos empresariales.

El proceso de explorar el comportamiento de la organización implica una importante responsabilidad por parte de los administradores y directores; responsabilidad que cobra una mayor dimensión cuando derivado de la exploración se deben realizar intervenciones de transformación o mejoramiento.

Se trata entonces de explorar y estudiar concienzudamente la dinámica de la empresa y los fenómenos que determinan su comportamiento, con una perspectiva holística que permita recopilar los datos que estructuren la información coherente, de cuyo contenido se pueda sistematizar la experiencia y el conocimiento en beneficio de las personas y de los procesos en la organización.

**Personal Administrativo Hospital de Niños
"Dr. Roberto Gilbert Elizalde"**







Marco Teórico

¿Qué Es El Comportamiento Organizacional?

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”

Stephen P. Robbins (1998) “El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”

Davis, K & Newstrom J. (1991) “Es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

“Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas”. Gigson

- Cherrington (1995: 27): “El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia.”

- Barón y Greenberg (2003: 4): “El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.”

- Saal y Knight (1988: 8): “Presentamos en dos partes esta definición de la psicología industrial y organizacional que se trata:

1. Del estudio del comportamiento, los pensamientos y los sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral; y

2. Del uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etc.). Asimismo, esta definición en dos partes destaca la dicotomía entre la ciencia de la psicología industrial y organizacional, la cual busca nuevos conocimientos, y la práctica de esta disciplina, que utiliza dicho conocimiento en beneficio de la organización y de todos sus integrantes. Aunque muchos profesionales de la psicología

industrial y organizacional actúan como científicos y profesionales, la relación entre estos dos aspectos del campo no siempre ha sido armónica ni de respeto mutuo.”

A los psicólogos industriales y organizacionales les interesa el comportamiento humano en general y el comportamiento del individuo en las organizaciones en particular. A los especialistas en comportamiento organizacional les interesan las organizaciones en general y el elemento humano de las organizaciones en particular. Muchas veces es difícil sustentar las diferencias básicas entre la psicología industrial y organizacional y el comportamiento organizacional como áreas académicas de estudio en ambientes organizacionales aplicados.

La American Psychological Association (APA) reconoció formalmente la interrelación entre estos dos enfoques y los mismos problemas básicos en 1973. Entonces, la antigua designación de psicología industrial fue sustituida con el término que ahora es de uso común: psicología industrial y organizacional.”

Su estudio e importancia radica en que las organizaciones son entes o sistemas sociales. Trabajemos en ellas como empleados o seamos dueños de ellas, es necesario comprender tanto su funcionamiento como las dinámicas que en ella se dan, ya que se entrelazan la ciencia, la tecnología y las personas, sin estas últimas, la organización no existiría.

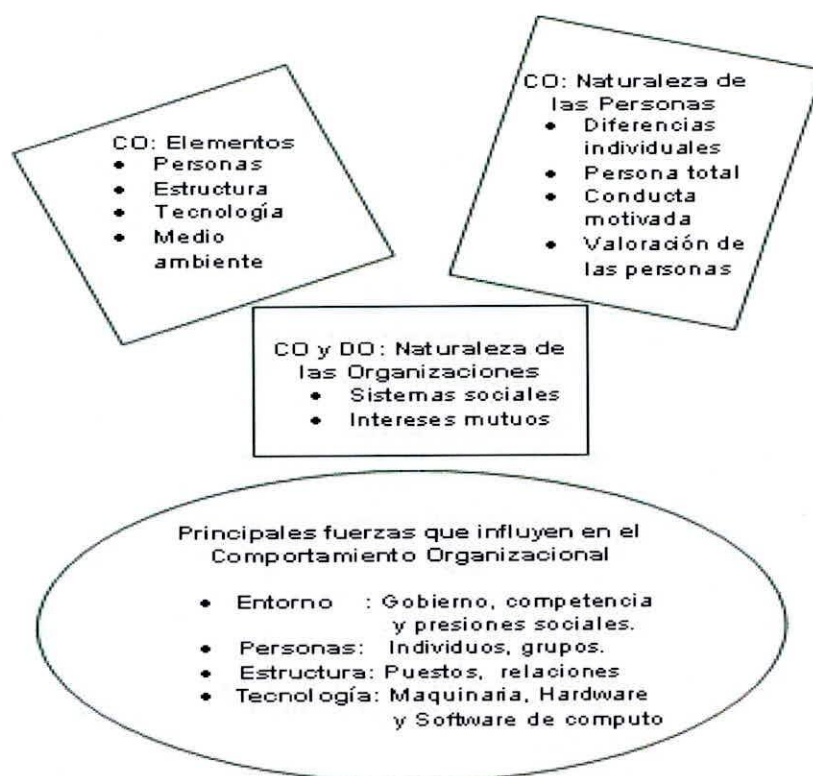
No obstante, las sociedades deben entender y comprender todas estas conductas y dinámicas que se dan en las organizaciones, analizarlas y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr la eficiencia y eficacia de la organización.

No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. (DAVIS y NEWSTROM. 1991)

Cuatro metas del Comportamiento Organizacional.

Describir sistemáticamente el modelo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. Comprender por qué las personas se comportan como lo hacen. Predecir la conducta futura de los empleados. Controlar y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo.

La nueva generación de administradores no debe olvidar que el comportamiento organizacional es un instrumento única y exclusivamente para beneficio humano. Tendrá siempre como muy necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento de las personas la organización.



Disciplinas Relacionadas Con Comportamiento Organizacional

Las ciencias del comportamiento son:

Psicología: su contribución es el aprendizaje, motivación, personalidad percepción, entrenamiento, eficacia de liderazgo selección del empleado, diseño del trabajo, tensión del trabajo.

Sociología: es estudio de la gente en su relación con otros seres humanos. Contribuye a las dinámicas de grupo, equipos de trabajo, comunicación, poder, conflicto.

Psicología social: un área dentro de la psicología que mezcla los conceptos de psicología y sociología y que se enfoca en la influencia de una persona en otras. Estudia el comportamiento de cambio, actitud de cambio. Comunicación. Proceso de grupo, toma de decisión de grupo.

Antropología: es el estudio de la sociedad para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades valores comparativos, actitudes comparativas, análisis transcultural.

Ciencia política: estudio del comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político conflicto, políticas intraorganizacionales, poder.

Modelos del Comportamiento Organizacional

Modelos de comportamiento organizacional.

Teoría X y teoría Y.

En esencia, la teoría **X** supone:

- Por naturaleza, a los seres humanos les desagrada trabajar y, si pueden, lo evitarán.
- Si se desea que trabajen para lograr las metas de las organizaciones, será necesario controlar y amenazar con castigos a la mayoría de las personas.
- Los individuos promedio en realidad desean ser dirigidos, por lo que evitarán las responsabilidades.
- La seguridad es más deseable que los logros.

La teoría **Y** se deriva de una serie muy diferente de supuestos, que son los siguientes:

- Las personas reconocen el trabajo como una actividad natural.
- Los seres humanos no necesitan ser controlados ni amenazados. Se controlarán y dirigirán por sí mismos en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales a los que se han comprometido.
- El compromiso se asocia con las recompensas por el logro.
- En las condiciones adecuadas, las personas aprenden a buscar y a aceptar la responsabilidad.
- Muchas personas en la sociedad tienen potencial creativo, no sólo unos cuantos individuos talentosos.
- En la mayor parte de las condiciones organizacionales, sólo se aprovecha parcialmente el potencial intelectual de las personas. En investigaciones en las que se aplicó la escala de la FNH con sujetos de diferente edad, sexo, raza y ocupación, Wrightsman y sus colegas llegaron a la conclusión de que las personas promedio creen que la gente es:
 - Ni muy confiable ni muy poco confiable
 - Algo racional y con cierto grado de fuerza de voluntad

- Ni muy altruista ni muy egoísta
- Algo propensa a ceder ante las presiones de grupo que a mantener su independencia
- Moderadamente variable y única
- Moderadamente compleja y difícil de entender.

Winefield (1984) (que sigue a Schein, 1970), quien se concentró en modelos del hombre particularmente en la bibliografía sobre comportamiento organizacional, clasificó cuatro paradigmas o modelos de hombre (todos los seres humanos):

1. Hombre económico racional: Esta idea sugiere que el hombre se rige solamente por incentivos económicos y hará cualquier cosa (y resistirá condiciones laborales casi insoportables) por el simple hecho de conseguir algún beneficio económico. A los obreros se les considera perezosos por naturaleza y es necesario ofrecerles recompensas financieras para lograr que trabajen.

En todos los países occidentales industrializados predominó la idea del hombre económico racional durante los primeros años de este siglo. Era la época de la producción masiva; de los enseres baratos (enseres y artículos tan económicos que por primera vez estaban al alcance de la clase trabajadora).

2. Hombre social: El movimiento de las relaciones humanas, que tuvo mucha influencia entre las décadas de 1940 y 1960, daba una idea un tanto diferente de las personas: Posiblemente las personas sean meros engranes en las bien aceitadas máquinas industriales, tal vez sólo se les designe como manos y se les conozca con un nombre en una tarjeta de control de asistencia, pero como sujetos vivientes habitan en un mundo dinámico y social en los confines de una fábrica.

Todos los obreros llevan consigo un mundo social a la fábrica. Una vez ahí, crean un mundo social con el que tratan y satisfacen esencialmente necesidades sociales; es decir, necesidades que no abandonan cuando entran en las instalaciones de la organización. Buscan compañía; desean y crean una sensación de pertenencia íntima y necesitan dar un sentido de identidad y significado a su vida cotidiana. Entonces surgió la idea del hombre social.

Las administraciones iluminadas en los países industrializados buscaron activamente promover actividades sociales y de bienestar entre sus obreros; instalaciones deportivas; excursiones de trabajo; clubes sociales; cantinas y baños. Incluso resultó en un estilo distintivo de construcción de fábricas y arquitectura industrial; se erigieron construcciones fabriles de cristal y acero, llenas de luz natural, bien ventiladas, modernas y de aspecto futurista. Los lugares de trabajo se convirtieron en el símbolo de la nueva filosofía del hombre social.

3. El hombre autorrealizado: Una vez más, los cambios en las condiciones económicas, con un tremendo impulso de desarrollo y expansión en la década de 1960, parecen haber fomentado un cambio en el modelo del hombre. A medida que las máquinas se encargaban de las tareas tediosas más repetitivas, los trabajadores y los gerentes empezaron a darse cuenta de que la mayoría de los empleados nunca se percataban de su potencial utilizando todas sus habilidades.

En realidad, la nueva perspectiva sugería que todas las personas necesitan hacer uso pleno y eficaz de sus recursos humanos y talentos: la necesidad de descubrir nuevos aspectos de nosotros mismos, nuestras habilidades, nuestras capacidades latentes y aún no descubiertas, nuestros poderes creativos.

A los gerentes o supervisores se les adjudicó la función de consejeros amistosos. En su trato cotidiano con los obreros tenían que saber cuál era el botón que debían oprimir para cada obrero en su puesto. Su función consistía en tratar de dar autoridad y libertad dentro de los límites políticos prescritos y sentían que eso era lo que deseaban, pues también se creía que los obreros eran autodisciplinados. Este enfoque sostenía que todos los trabajadores, sin importar sus antecedentes, clase, educación y estatus ocupacional, harán frente a los desafíos cuando se les ofrezca la posibilidad de autorrealización o independencia en la toma de decisiones.

4. El hombre complejo: El análisis de las creencias en las grandes teorías, junto con el mayor interés en la ergonomía y la psicología cognitiva, han resultado en una perspectiva diferente de las personas. A éstas básicamente se les considera como animales distintos y cambiantes. Aunque cada quien tiene su propia jerarquía de necesidades en la vida, ésta cambia de tiempo en tiempo y de una situación a otra. Tal variabilidad las hace difíciles de entender y anticipar.

Los motivos de la gente no son permanentes ni inamovibles, como suponían muchas de las teorías anteriores. Existe una compleja interacción de las necesidades iniciales de la persona, cuando entra en la organización, y sus necesidades modificadas por las experiencias posteriores en la misma.

Para el complejo hombre contemporáneo no existe un modelo o una teoría universal de comportamiento que abarque todas las posibilidades. Sobre todo, al parecer la filosofía de la administración es ecléctica: está preparada para hacer una o más interpretaciones, atenta a las diferencias individuales entre los trabajadores.

Objetivo General

Explorar el comportamiento organizacional del personal administrativo del Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert Elizalde para identificar los factores que determinan dicho comportamiento.

Objetivo Específico

Caracterizar cuatro de los factores que definen el comportamiento organizacional del personal Administrativo del hospital.

Propuestas Metodológicas

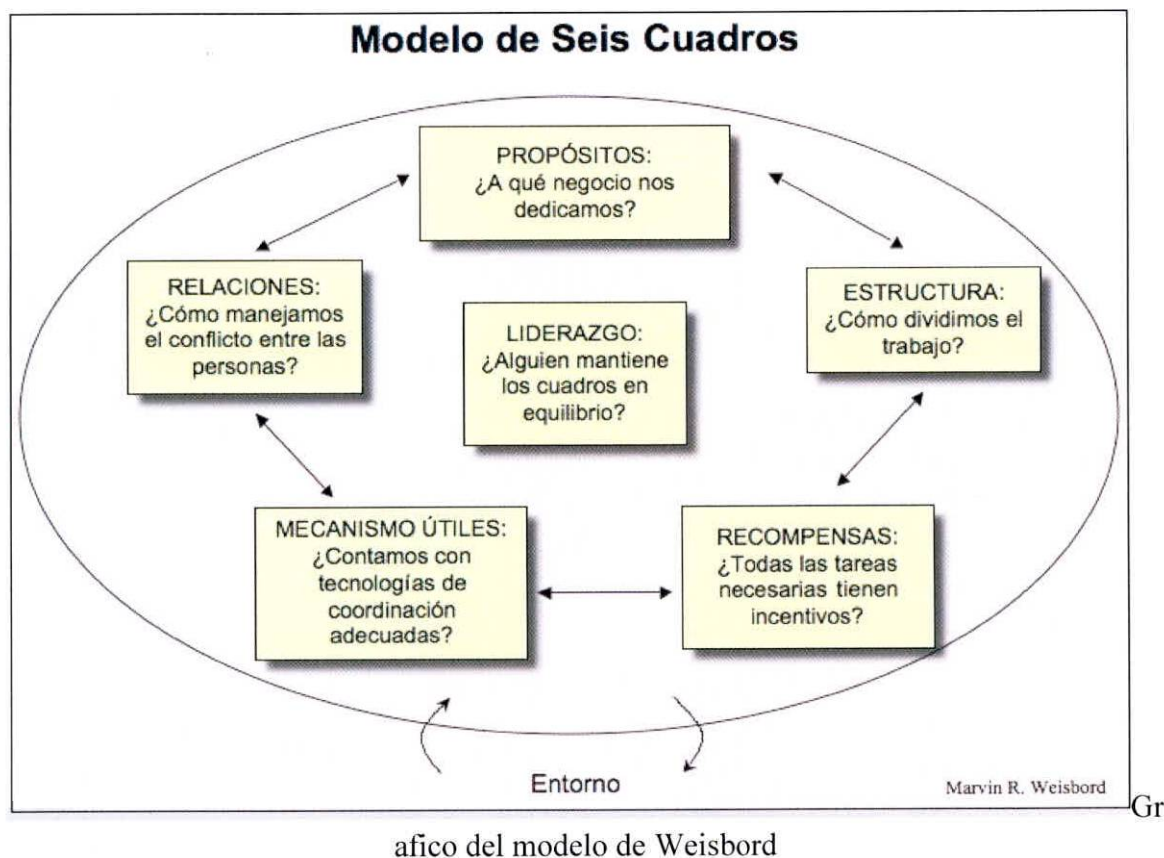
El proceso de exploración del comportamiento Organizacional se apoya en dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertos factores establecidos de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

En el proyecto que planteamos aplicamos cuestionarios al personal dividido en áreas de actuación, para obtener la información, que nos permita hacer el análisis del comportamiento organizacional del hospital.

Con la información recogida por medio de esta técnica realizamos un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de las situaciones que se suponen o se conocen de manera parcial o imprecisa. El método que utilizamos es el cuestionario.

Cuestionario

- Hemos utilizado el Cuestionario SIW WEISBORD de Diagnóstico Organizacional que mide 7 factores del Comportamiento Organizacional. En nuestro estudio analizamos 4 factores: Propósitos, Recompensas, Liderazgo, y Actitud frente al cambio. ANEXO (1)



Resultados Obtenidos

El cuestionario de diagnóstico organizacional utilizado analiza 7 factores:

- Propósitos
- Estructuras
- Relaciones
- Recompensas
- Liderazgo
- Mecanismos útiles
- Actitud frente al cambio

Como este trabajo inicial corresponde a nuestra tesis de especialidad, hemos decidido analizar solo cuatro de los siete factores del comportamiento organizacional, exceptuando estructuras, relaciones y mecanismos útiles; porque como su nombre lo indica es un trabajo exploratorio.

Caracterizar los cuatro factores que definan el comportamiento organizacional del hospital e identificar cual es el más determinante, es el resultado obtenido con este trabajo para futuras intervenciones que impliquen un mejoramiento continuo dentro de la organización.

A continuación describiremos el alcance de cada una de los factores a investigar, así como las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado.

En el ANEXO (2), podrá encontrar la tabulación de las 35 preguntas del cuestionario aplicado.

Primer Factor: Propósitos

Propósitos

Se refiere al grado de precisión y claridad con que los colaboradores conocen las metas y objetivos de la empresa, así como la misión y visión de la organización.

Visión.- La visión es la capacidad de ver más allá y de ver lo que otros no ven. Es el punto de partida para iniciar hoy la construcción del futuro de la institución; es decir, es la proyección a futuro o condición en la cual se espera que se encuentre la organización en un tiempo determinado, considerando las fortalezas y debilidades de la misma, así como las amenazas y oportunidades del entorno. Constituye una especie de “yo ideal” de la organización, lo que nos gustaría ser y proyectar dentro de determinado tiempo.

Cuando hay Visión Compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial. Es un camino que se origina en el interior de las personas, a través de la construcción de una Visión Personal, según la cual, no basta con aumentar las aptitudes de las personas, sino que también es necesario mejorarlas, lo cual implica capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con espontaneidad y alegría.

En una organización no es suficiente que el director general tenga una buena idea del futuro y la determinación de verlo realizado, sino que es necesario que, la manifestación de esa idea en acción sea un objetivo de todos.

Misión.- “La misión es la esencia y razón de ser de la organización”. Una razón que justifica su existencia, fungiendo como guía de comportamiento de todos los que la integran, y es la base en la que descansan todos los objetivos, recursos y acciones de la misma.

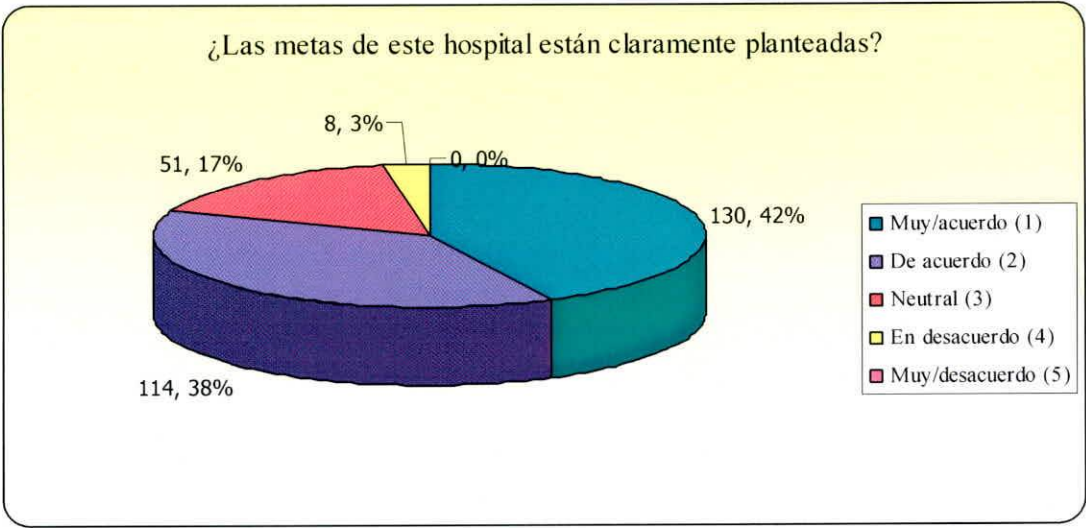
El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

Los propósitos y valores de la organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional. Por otra parte, las políticas y normas sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores clave del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo.

Se entiende por Imagen Objetivo la determinación de estados positivos y deseados que la organización en sus planes, aspira alcanzar a partir de una situación negativa o problemática específica. En tal sentido, tiene que ser compatible con el escenario más probable, o aspirar a lo más deseable, al mismo tiempo ser congruente con la Visión y Misión del ente que planifica.

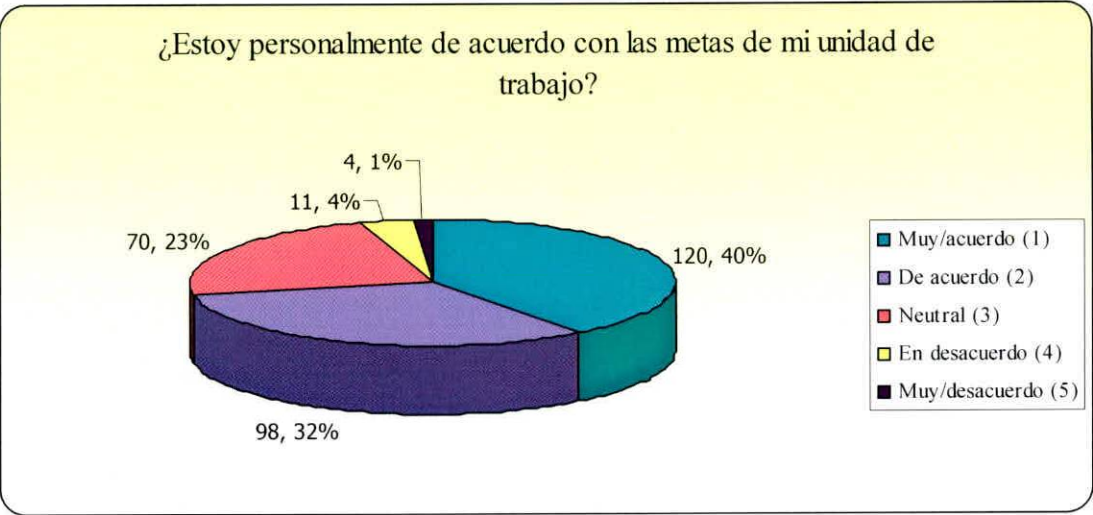
PREGUNTA 1

Actividad	¿Las metas de este Hospital están claramente planteadas?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	130	114	51	8	0	303
	80.52%		16.83%	2.64%		



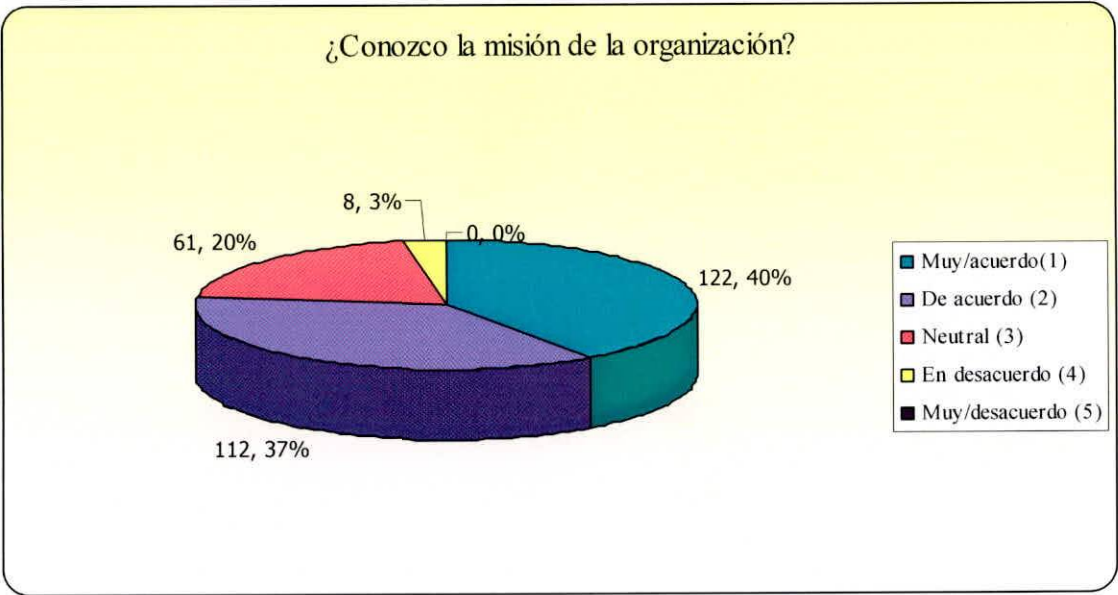
PREGUNTA 8

Actividad	¿Estoy personalmente de acuerdo con las metas de mi unidad de trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	120	98	70	11	4	303
	71.94%		23.10%	4.95%		



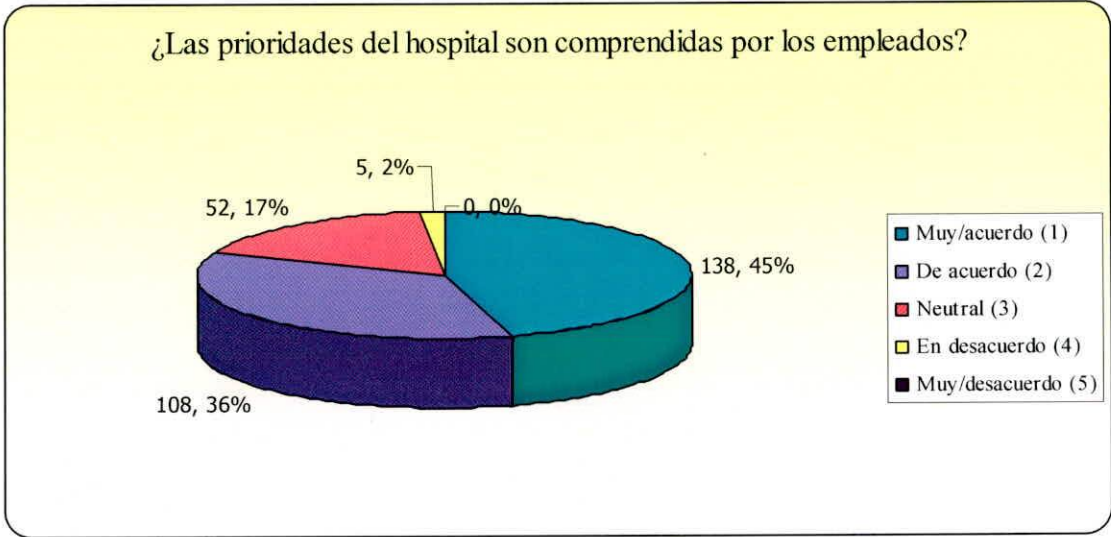
PREGUNTA 15

Actividad	¿Conozco la misión de la organización?					TOTALES
	Muy/acuerdo(1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	122	112	61	8	0	303
	77.22%		20.13%	2.64%		



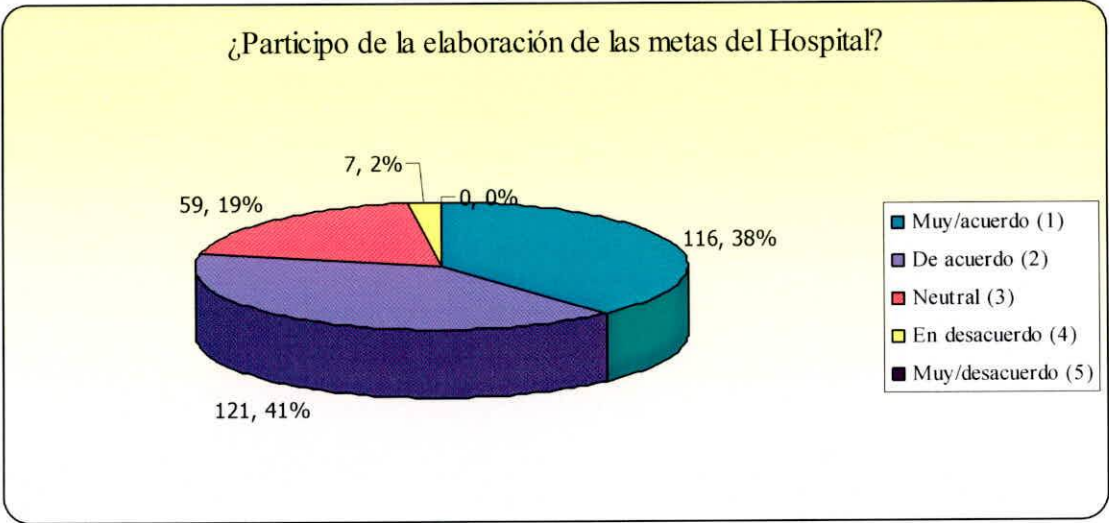
PREGUNTA 22

Actividad	¿Las prioridades del Hospital son comprendidas por los empleados?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	138	108	52	5	0	303
	81.18%		17.16%	1.65%		



PREGUNTA 29

Actividad	¿Participo en la elaboración de las metas de Hospital (unidad)?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	116	121	59	7	0	303
	78.21%		19.47%	2.31%		



Haciendo un análisis de las 5 preguntas relacionadas al grado de precisión y claridad con que el personal conoce metas, objetivos, misión y visión de la organización, podemos observar que mas del 75% del personal si las conoce; menos del 3% expresan no conocerlas; el porcentaje restante será objeto de una investigación a futuro para determinar si conocen o no cuales son los propósitos de la organización.

Segundo Factor: Recompensas

Recompensas

Es el grado de satisfacción sobre el salario e incentivos financieros y no financieros que reciben los colaboradores por su trabajo. Se refiere también a la percepción sobre su oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito.

Al respecto Chiavenato (2000) refiere: Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc.), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional.

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo.

Según Chiavenato (2000), “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”

La complejidad de la definición surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona.

Igualmente, el mismo autor señala que: “Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al trabajador por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período”

Es por ello que la determinación de los salarios es compleja; son muchos los factores y variables que ejercen efectos diferentes sobre los mismos. En suma, un trabajador recibe de la organización compensaciones financieras y no financieras.

Las primeras pueden ser directas o indirectas, siendo las directas el salario que recibe, las indirectas lo constituyen las cláusulas contenidas en los convenios colectivos, planes de beneficios y otros servicios sociales ofrecidos por la institución, las segundas se refieren al reconocimiento, autoestima, seguridad en el trabajo y prestigio.

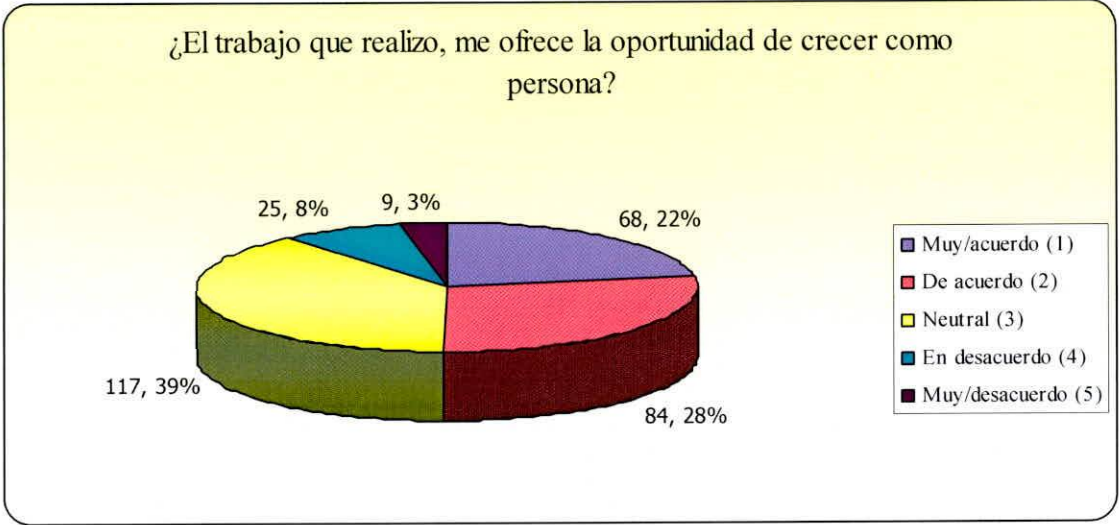
Ante la presión del costo de la vida y los índices inflacionarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de establecer planes o programas de incentivos para compensar a sus trabajadores, estos planes deben estar enmarcados dentro de la política salarial de la

empresa, que es definida por Chiavenato (2000) como “el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que respecta a la remuneración de sus empleados”

En este sentido, los programas son la unión de los objetivos, políticas y metas establecidas por la organización, para que éste exista se debe planear previamente a fin de tener una visión clara de lo deseado.

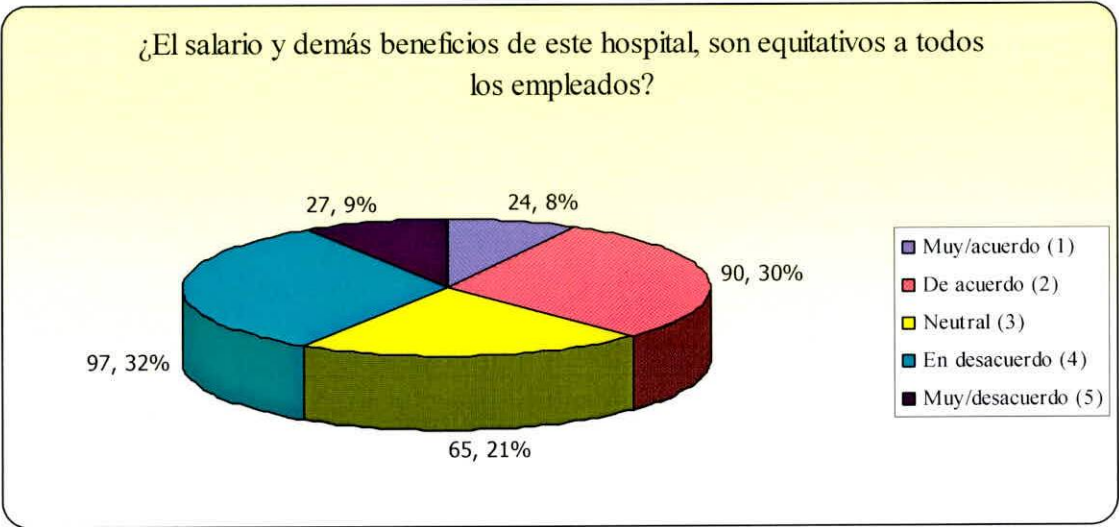
PREGUNTA 5

Actividad	¿El trabajo que realizo, me ofrece la oportunidad de crecer como persona?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	68	84	117	25	9	303
	50.16%		38.61%	11.22%		



PREGUNTA 12

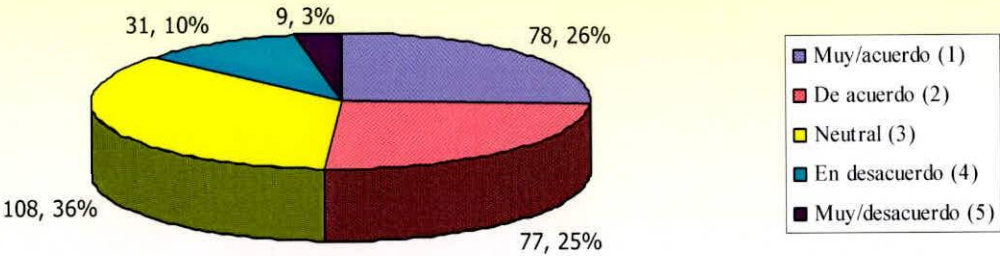
Actividad	¿El salario y demás beneficios de este Hospital, son equitativos a todos los empleados?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	24	90	65	97	27	303
	37.62%		21.45%	40.92%		



PREGUNTA 19

Actividad	¿Existe la oportunidad de ascender en el Hospital?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	78	77	108	31	9	303
	51.15%		35.64%	13.20%		

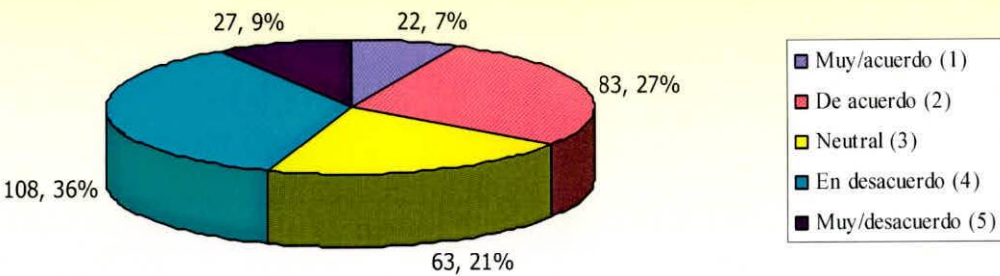
¿Existe la oportunidad de ascender en el hospital?



PREGUNTA 26

Actividad	¿El sueldo que recibo es equitativo a la labor que desempeño?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	22	83	63	108	27	303
	34.65%		20.79%	44.55%		

¿El sueldo que recibo es equitativo a la labor que desempeño?



PREGUNTA 33

Actividad	¿Normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen buen rendimiento en el trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	0	61	150	79	13	303
	20.13%		49.50%	30.36%		



En cuanto al crecimiento como persona el 50% del personal está de acuerdo con que el hospital lo favorece. En lo referente al salario, el mayor porcentaje esta en desacuerdo. Si miramos a nivel general las opciones están repartidas, un 30% de acuerdo, un 28% en desacuerdo y un 33% no expresa claramente su postura.

Tercer Factor: Liderazgo

Liderazgo

Se refiere al estilo de dirección y supervisión que se ejercen en la organización para el cumplimiento de las metas, y al reconocimiento y respeto a la autoridad.

El liderazgo es un tema crucial, donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que lo conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Aunque hay para quienes "administración" y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Por efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración.

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Definición De Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: - "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia Del Liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Características De Un Líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

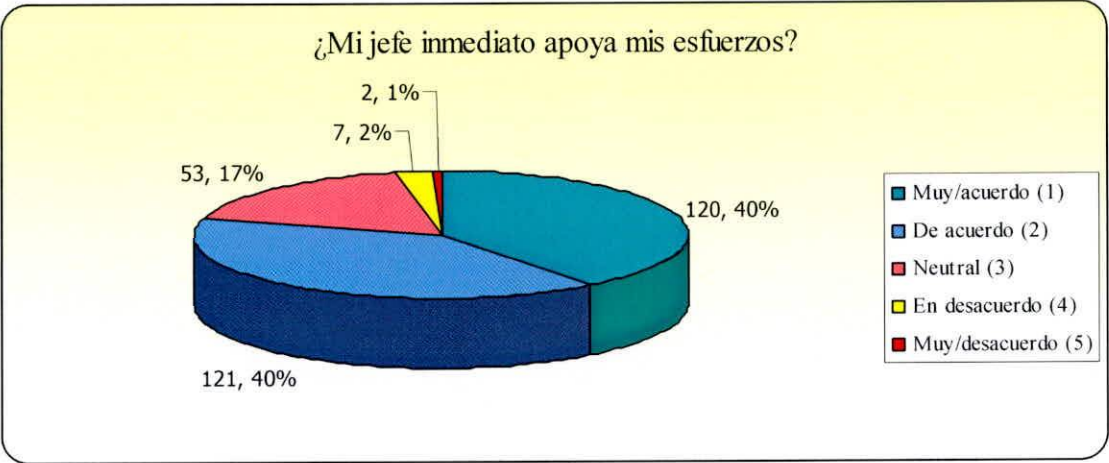
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

El Líder Frente A Los Cambios

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios.

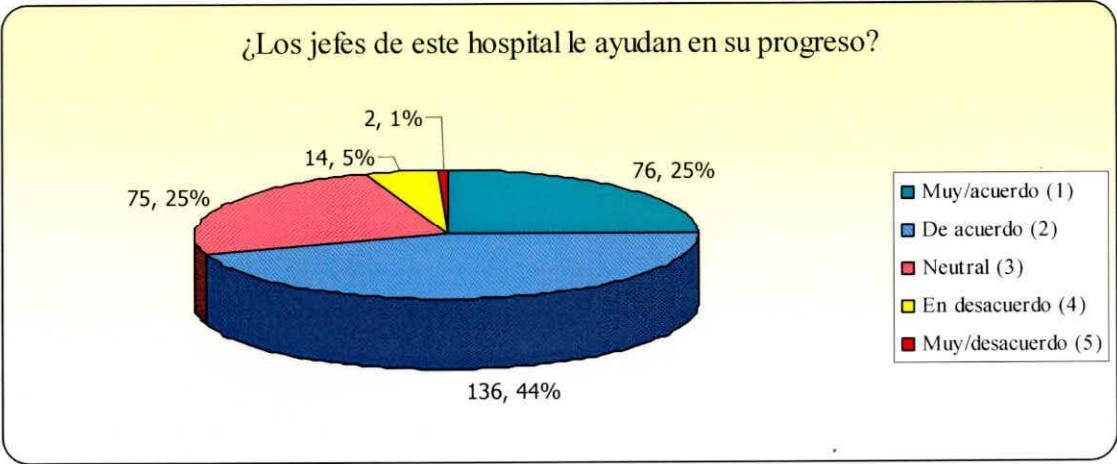
PREGUNTA 3

Actividad	¿Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	120	121	53	7	2	303
	79.53%		17.49%	2.97%		



PREGUNTA 10

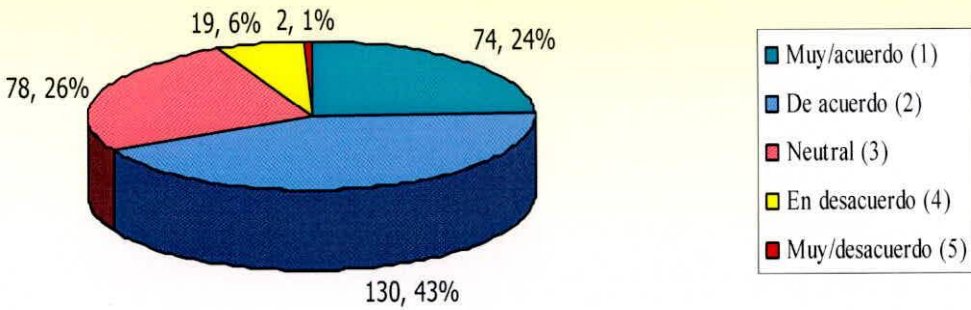
Actividad	¿Los jefes de este Hospital, le ayudan en su progreso?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	76	136	75	14	2	303
	69.96%		24.75%	5.28%		



PREGUNTA 17

Actividad	¿Los esfuerzos de los jefes hacen que el Hospital cumpla con sus propósitos?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	74	130	78	19	2	303
	67.32%		25.74%	6.93%		

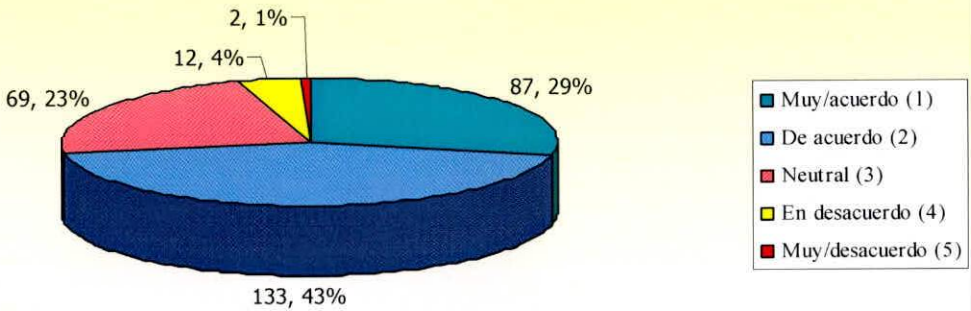
¿Los esfuerzos de los jefes hacen que el hospital cumpla con sus propósitos?



PREGUNTA 24

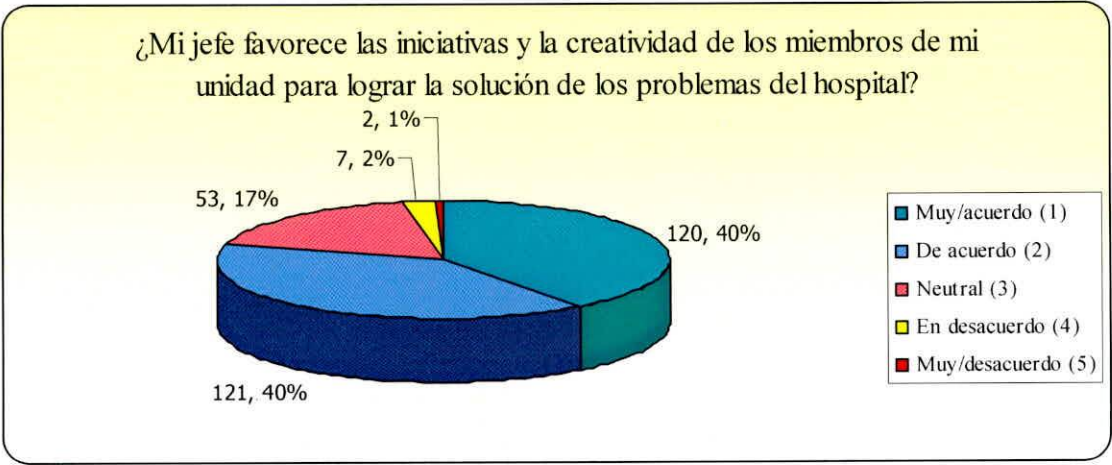
Actividad	¿Para mi es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	87	133	69	12	2	303
	72.60%		22.77%	4.62%		

¿Para mi es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo?



PREGUNTA 31

Actividad	¿Mi jefe favorece las iniciativas y la creatividad de los miembros de mi unidad para lograr la solución de los problemas del Hospital?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	120	121	53	7	2	303
	79.53%		17.49%	2.97%		



Estimando que un promedio mayor del 74% del personal del hospital, contesta que esta de acuerdo en las preguntas de liderazgo, identificando el apoyo que los jefes de las diferentes áreas les otorgan para el cumplimiento de los propósitos de la organización. Pero existe aproximadamente un 6% que expresan no estar de acuerdo. Una vez más comprobamos que hay un 20% que no expresa claramente su acuerdo o desacuerdo con las preguntas.

Cuarto Factor: Actitud Frente Al Cambio

Actitud Frente Al Cambio

Como percibe el personal la disposición de la empresa para realizar cambios y generar la adhesión de los colaboradores.

Los constantes cambios y sus implicaciones han afianzado un paradigma actual, de que los factores que aseguraban el éxito para las empresas en épocas pasadas ya no garantizan el éxito hoy en día, así mismo y los factores que generan el éxito en nuestro tiempo no representarán una ventaja en un futuro debido a que éste se vuelve más incierto; por ende, se hace necesario gestionar el cambio, innovando constantemente, adaptándose, probando, etc., se hace vital también, un cambio de actitud frente al cambio; el cambio no es cuestión de aptitud, sino de actitud por lo que tenemos la posibilidad de decidir ser víctimas, espectadores o protagonistas ante el avance que se da constantemente.

Para García (2002) la respuesta no está sólo con adaptar constantemente las estructuras, los procesos técnicos y administrativos se debe interiorizar el cambio, fomentando una cultura de cambio basada en la optimización de la dirección, la comunicación y la cooperación; buscando una integración dinámica del sistema de gestión de la empresa por lo se debe cambiar de forma armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema.

El Desarrollo de un entorno de trabajo mas social, la generación de rendimientos mediante sinergia, la flexibilización en las formas de trabajo, la organización de la formación y el perfeccionamiento del personal en función del cambio, la dirección y control mediante una comunicación mas efectiva, con la planificación estratégica de cada elemento con visión al futuro son la base necesarios del cambio, para este autor.

Como planteara Lavagna (2005) *“El bien máspreciado en un cuerpo institucional, además de su transparencia, es su capacidad, dentro de límites y procedimientos previsibles, de adaptarse a los cambios mundiales”*.

No se puede seguir administrando como en el pasado, con organizaciones marcadamente jerárquicas y con una alta división del trabajo, lo cual conlleva a una burocratización, a la demora en la toma de decisiones, a cuellos de botella en el flujo de información y a la desmotivación y la participación de los trabajadores.

Nuestras empresas latinoamericanas requieren hoy más que nunca la implantación de una filosofía del cambio con un nuevo estilo de liderazgo, con un cambio en las habilidades o competencias de nuestros trabajadores, en las estructuras, en las estrategias, y en la utilización de los valores para alinear las conductas, todos ellos configurados de forma compatible con una visión de sistema.

Una amplia gama de autores convergen en que las empresas que sean capaces de anticiparse al cambio, de adaptarse y de transformarse permanentemente de manera más rápida que sus competidores reforzando su posición competitiva serán las que puedan sobrevivir en un futuro.

El proceso de transformación debe estar condicionado por una mejora continua; con el aprovechamiento al máximo del conocimiento y de la información del entorno y de las personas.

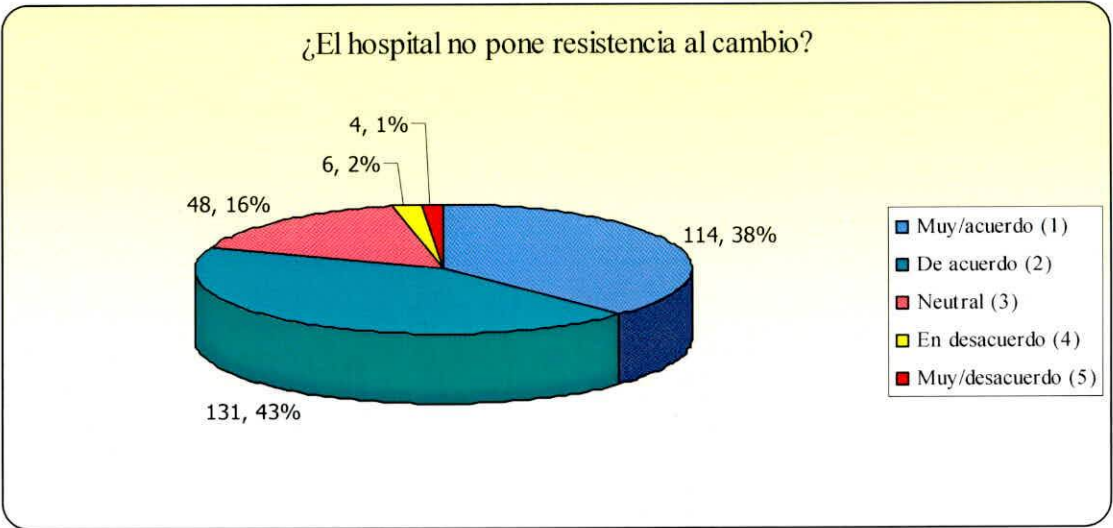
Se hace necesario, dentro del proceso de cambio, reconocer primeramente la necesidad del cambio para decidir a donde se desea llegar proyectando métodos adecuados de implementación que permitan una ejecución óptima de éste ya que las condiciones externas e internas de la organización que determinadas por el ritmo de crecimiento, las oportunidades del mercado, el incremento de las expectativas de los clientes (internos y externos), la necesidad de ser los mejores junto con la suma de múltiples factores, demandan un cambio rotundo de las organizaciones reforzando y optimizando los procesos y recursos disponibles, buscando como resultado final mayores utilidades, la satisfacción total del cliente y una calidad adecuada en el ambiente de trabajo.

En síntesis, la búsqueda de la efectividad de la organización se obtiene a través del logro de los resultados aprovechado los recursos existentes; siendo ésta la respuesta adecuada para alcanzar la competitividad.

Las nuevas formas de organización del trabajo como medio para alcanzar resultados cualitativamente superiores conjugando los aspectos técnicos del proceso de trabajo y la dimensión social y humana de hombre, implican la necesidad de establecer nuevos principios desarrollados en: Buscar mayor integración entre las funciones especializadas de dirección con el trabajo de ejecución tomando al hombre como factor de esta integración y para que el hombre se integre la empresa tiene que incorporarse hacia una gestión del cambio Comunicando sobre los motivos del cambio, indicando sus beneficios y riesgos; conociendo las expectativas del cambio, para luego buscar a los líderes en el colectivo que impulsen el cambio, realizando formación continua y buscando la retroalimentación permanente.

PREGUNTA 7

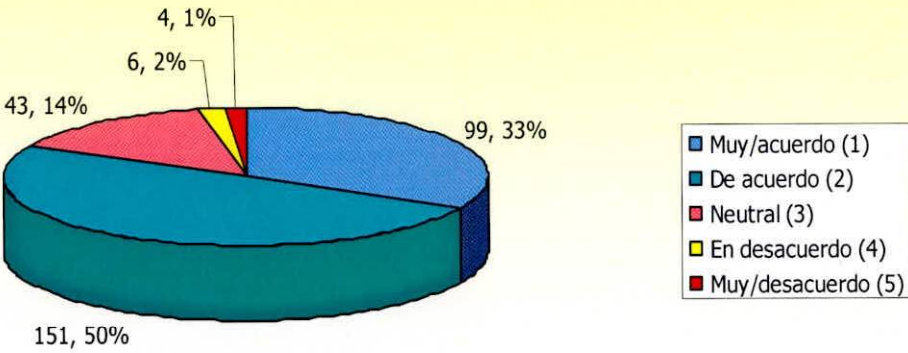
Actividad	¿El Hospital no pone resistencia al cambio?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	114	131	48	6	4	303
	80.85%		15.84%	3.30%		



PREGUNTA 14

Actividad	¿Los niveles superiores favorecen los cambios positivos en el Hospital?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	99	151	43	6	4	303
	82.50%		14.19%	3.30%		

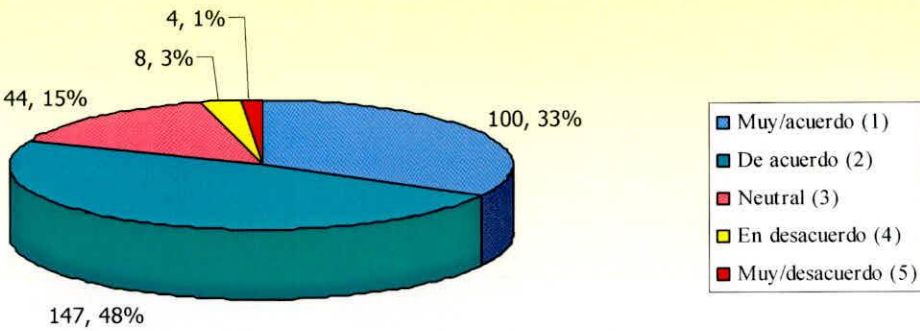
¿Los niveles superiores favorecen los cambios positivos en el hospital?



PREGUNTA 21

Actividad	¿Este Hospital, favorece al cambio?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	100	147	44	8	4	303
	81.51%		14.52%	3.96%		

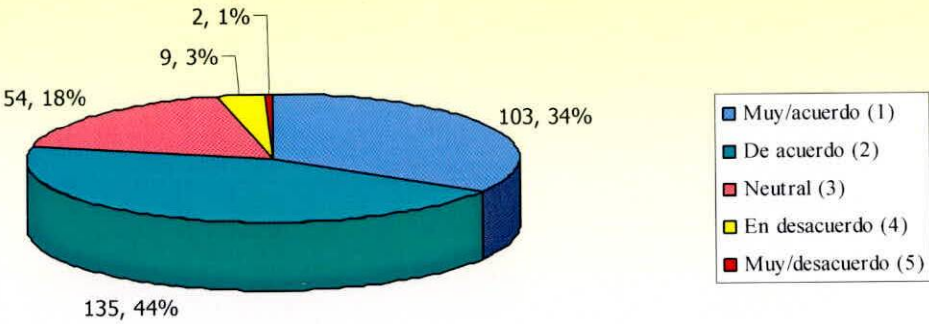
¿Este hospital favorece al cambio?



PREGUNTA 28

Actividad	¿Ocasionalmente me gusta cambiar cosas dentro de mi trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	103	135	54	9	2	303
	78.54%		17.82%	3.63%		

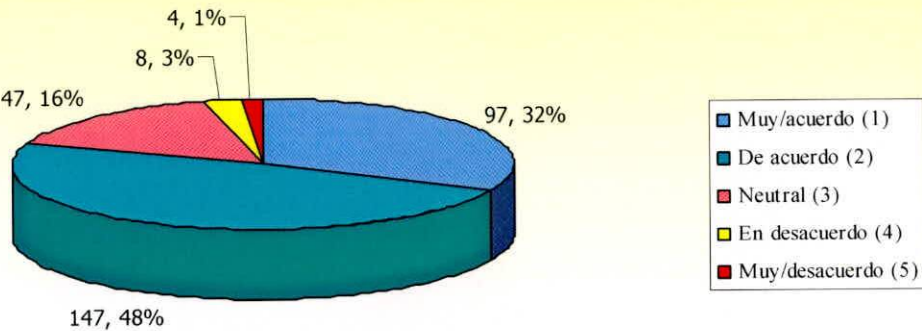
¿Ocasionalmente me gusta cambiar cosas dentro de mi trabajo?



PREGUNTA 35

Actividad	¿Esta organización tiene la habilidad de cambiar ?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
TOTAL	97	147	47	8	4	303
	80.52%		15.51%	3.96%		

¿Esta organización tienen la habilidad de cambiar?



La actitud frente al cambio es de los factores de estudio que se presenta como una fortaleza de la organización, con un 81% de personal con disposición para realizar y generar cambios. Un 15% del personal aparece neutral ante las situaciones de cambio y apenas un 4% son resistentes a los cambios o creen que la organización no lo genera.

Entre los diferentes niveles del personal administrativo, motivo de nuestro estudio, hemos podido evidenciar que los auxiliares de servicio son los que se encuentran más insatisfechos y en desacuerdo, sobre todo en lo que se refiere a recompensas y salarios. Consideramos que estos resultados deben ser motivo de un estudio mas profundo, para poder realizar las intervenciones necesarias.

Conclusiones Generales

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de la historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los usuarios, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados.

Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general. El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la organización.

En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorenewa y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades para viejos problemas.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

Somos una organización de servicios, que ha iniciado un camino hacia el mejoramiento continuo, teniendo como propósito el bienestar de los niños y de nuestro personal.

Cronograma

Id		Nombre de tarea	t.Línea Base	Duración	Comienzo	Fin	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiemb	octubre	noviemb
							abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov
1														
2		Propuesta del Tema		21 días	lun 12/05/08	lun 09/06/08		12/05		09/06				
3		Revisión bibliográfica		21 días	lun 02/06/08	lun 30/06/08		02/06		30/06				
4		Elaboración de Cuestionario		21 días	lun 23/06/08	lun 21/07/08			23/06		21/07			
5		Aplicación de Cuestionarios		30 días	lun 14/07/08	vie 22/08/08			14/07		22/08			
6		Tabulación de Resultados		30 días	lun 11/08/08	vie 19/09/08				11/08		19/09		
7		Elaboración del primer borrador		30 días	lun 01/09/08	vie 10/10/08					01/09		10/10	
8		Elaboración del Trabajo Final		21 días	mié 01/10/08	mié 29/10/08						01/10		29/10
9		Presentación		1 día	vie 31/10/08	vie 31/10/08							31/10	31/10

Proyecto: cronograma tesis
Fecha: mié 19/11/08

Tarea

Progreso

Línea de base

Hito

Hito de línea de base

Resumen



Tarea resumida

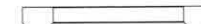
Hito resumido

Resumen de línea de base

Línea de base resumida

Hito de línea de base resumida

Progreso resumido



División

División de la línea de base

Tareas externas

Resumen del proyecto

Agrupar por síntesis

Fecha límite



Bibliografía:

- ❖ CHERRINGTON, David J. : *The management of human resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 4ª ed. , 1995
- ❖ Chiavenato, I, (2000) *Administración de los recursos humanos*, 5ta. Edición. Mc Graw-Hill
- ❖ Davis, K. & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- ❖ García J. (2002) *Cambios en las Organizaciones Contemporáneas*, La Habana. ED. CETDIR.
- ❖ GREENBERG, J. y BARON, R. A. (2003), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, NJ.
- ❖ Lavagna, R. (2005) "*Negociaciones y Estrategias*, www.libre-comercio.com
- ❖ Robbins, S.P. (1998) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Octava edición.
- ❖ Saal, F. Y Knight, P. (1988): *Industrial / Organizational Psychology: Science and Practice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- ❖ Tiggeman, M. y Winefield, A.H. (1984). *The effects of unemployment on the mood, self-esteem, locus of control, and depressive affect of school leavers*. Journal of occupational Psychology

Anexo 1

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional

- 1.- Muy de acuerdo
 2.- De acuerdo
 3.- Neutral
 4.- En desacuerdo
 5.- Muy en desacuerdo

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Las metas de este hospital están claramente planteadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- La división de trabajo en este hospital es flexible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- La relación con mi jefe es buena | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- El trabajo que realizo, me ofrece la oportunidad de crecer como persona | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Mi jefe inmediato, tiene buenas ideas que son útiles para mí y mi grupo de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- El hospital es resistente al cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Estoy personalmente de acuerdo con las metas de mi unidad de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- En mi área de trabajo, me ayudan a alcanzar mis metas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- Los jefes de este hospital, le ayudan en su progreso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.- Si tuviera un problema en mi puesto de trabajo, puedo comunicarme siempre con alguien del grupo de trabajo en busca de apoyo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.- El salario y demás beneficios de este hospital, son equitativos a todos los empleados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.- Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.- Los niveles superiores favorecen los cambios positivos en el hospital | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.- Conozco la misión de la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.- La manera en que se dividen las tareas de cada trabajo, es lógica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 17.- Los esfuerzos de los jefes hacen que el hospital cumpla con sus propósitos
1 2 3 4 5
- 18.- Mis relaciones con mis compañeros de trabajo son amistosas y profesionales
1 2 3 4 5
- 19.- Existe la oportunidad de ascender en el hospital
1 2 3 4 5
- 20.- Este hospital tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo
1 2 3 4 5
- 21.- Este hospital, favorece el cambio
1 2 3 4 5
- 22.- Las prioridades del hospital son comprendidas por los empleados
1 2 3 4 5
- 23.- En mi unidad de trabajo están bien definidas las funciones de cada uno
1 2 3 4 5
- 24.- Para mi es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo
1 2 3 4 5
- 25.- En este hospital todos nos ayudamos para desempeñar apropiadamente el trabajo
1 2 3 4 5
- 26.- El sueldo que recibo es equitativo a la labor que desempeño
1 2 3 4 5
- 27.- Los otros departamentos son útiles para mi trabajo, siempre que solicite su ayuda
1 2 3 4 5
- 28.- Ocasionalmente me gusta cambiar cosas dentro de mi trabajo
1 2 3 4 5
- 29.- Participo en la elaboración de las metas del hospital (unidad)
1 2 3 4 5
- 30.- La división del trabajo de este hospital, le ayuda a cumplir sus metas
1 2 3 4 5
- 31.- Mi jefe favorece las iniciativas y la creatividad de los miembros de mi unidad para lograr la solución de los problemas del hospital
1 2 3 4 5
- 32.- Existe resistencia por parte del personal del hospital en la resolución de los problemas
1 2 3 4 5
- 33.- Normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen buen rendimiento en el trabajo
1 2 3 4 5
- 34.- La planificación y control que existen en el hospital, son útiles para su crecimiento y desarrollo
1 2 3 4 5
- 35.- Esta organización tiene la habilidad de cambiar
1 2 3 4 5

Anexo # 2

PREGUNTA # 1

Actividad	¿Las metas de este Hospital están claramente planteadas?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	18	6	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	12	3	1	0	0	16
Cajeras	12	8	4	1	0	25
Oficinistas	27	20	11	3	0	61
Auxiliares Administrativos	19	25	8	1	0	53
Choferes	3	3	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	37	49	25	3	0	114
TOTAL	130	114	51	8	0	303

PREGUNTA # 2

Actividad	¿La división de trabajo en este Hospital es flexible?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	20	4	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	8	6	2	0	0	16
Cajeras	10	8	7	0	0	25
Oficinistas	40	17	4	0	0	61
Auxiliares Administrativos	20	28	4	1	0	53
Choferes	4	2	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	30	48	25	10	1	114
TOTAL	134	113	44	11	1	303

PREGUNTA 3

Actividad	¿Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	15	9	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	7	2	0	0	16
Cajeras	12	6	7	0	0	25
Oficinistas	33	16	10	2	0	61
Auxiliares Administrativos	28	13	9	2	1	53
Choferes	2	5	1	0	0	8
Auxiliares de servicio	21	65	24	3	1	114
TOTAL	120	121	53	7	2	303

PREGUNTA 4

Actividad	¿La relación con mi jefe es buena?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	18	4	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	8	5	2	1	0	16
Cajeras	19	6	0	0	0	25
Oficinistas	35	25	0	1	0	61
Auxiliares Administrativos	24	16	10	3	0	53
Choferes	4	4	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	33	58	15	5	3	114
TOTAL	143	118	29	10	3	303

PREGUNTA 5

Actividad	¿El trabajo que realizo, me ofrece la oportunidad de crecer como persona?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	18	4	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	3	8	4	0	1	16
Cajeras	5	13	6	1	0	25
Oficinistas	18	22	19	2	0	61
Auxiliares Administrativos	13	23	15	1	1	53
Choferes	0	3	2	2	1	8
Auxiliares de servicio	9	11	69	19	6	114
TOTAL	68	84	117	25	9	303

PREGUNTA 6

Actividad	¿Mi jefe inmediato, tiene buenas ideas que son útiles para mí y mi grupo de trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	6	10	8	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	5	4	0	0	16
Cajeras	5	17	3	0	0	25
Oficinistas	29	18	10	4	0	61
Auxiliares Administrativos	18	20	15	0	0	53
Choferes	0	8	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	15	57	30	10	2	114
TOTAL	82	135	70	14	2	303

PREGUNTA 7

Actividad	¿El Hospital no pone resistencia al cambio?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	7	15	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	9	1	0	0	16
Cajeras	17	5	2	1	0	25
Oficinistas	38	21	2	0	0	61
Auxiliares Administrativos	17	23	11	1	1	53
Choferes	4	4	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	23	54	30	4	3	114
TOTAL	114	131	48	6	4	303

PREGUNTA 8

Actividad	¿Estoy personalmente de acuerdo con las metas de mi unidad de trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	11	13	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	5	5	0	0	16
Cajeras	12	13	0	0	0	25
Oficinistas	29	12	18	2	0	61
Auxiliares Administrativos	12	18	17	3	3	53
Choferes	3	5	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	45	32	30	6	1	114
TOTAL	120	98	70	11	4	303

PREGUNTA 9

Actividad	¿En mi área de trabajo, me ayudan a alcanzar mis metas?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	18	6	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	8	2	0	0	16
Cajeras	12	6	7	0	0	25
Oficinistas	27	18	11	5	0	61
Auxiliares Administrativos	11	23	17	2	0	53
Choferes	3	5	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	17	28	42	15	12	114
TOTAL	96	94	79	22	12	303

PREGUNTA 10

Actividad	¿Los jefes de este Hospital, le ayudan en su progreso?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	6	10	8	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	5	4	0	0	16
Cajeras	5	17	3	0	0	25
Oficinistas	28	19	10	4	0	61
Auxiliares Administrativos	15	20	18	0	0	53
Choferes	0	8	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	13	57	32	10	2	114
TOTAL	76	136	75	14	2	303

PREGUNTA 11

Actividad	¿Si tuviera un problema en mi puesto de trabajo, puedo comunicarme siempre con alguien del grupo de trabajo en busca de apoyo?					TOTAL ES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	7	15	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	5	10	1	0	0	16
Cajeras	17	7	1	0	0	25
Oficinistas	35	22	4	0	0	61
Auxiliares Administrativos	29	19	5	0	0	53
Choferes	8	0	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	35	28	42	8	1	114
TOTAL	138	101	55	8	1	303

PREGUNTA 12

Actividad	¿El salario y demás beneficios de este Hospital, son equitativos a todos los empleados?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	3	12	9	0	0	24
Trabajadoras sociales	2	9	3	2	0	16
Cajeras	6	10	7	2	0	25
Oficinistas	7	22	20	12	0	61
Auxiliares Administrativos	4	12	8	25	4	53
Choferes	0	3	2	3	0	8
Auxiliares de servicio	0	22	16	53	23	114
TOTAL	24	90	65	97	27	303

PREGUNTA 13

Actividad	¿Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	18	6	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	8	2	0	0	16
Cajeras	15	9	1	0	0	25
Oficinistas	18	31	12	0	0	61
Auxiliares Administrativos	14	23	11	5	0	53
Choferes	8	0	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	8	22	20	54	10	114
TOTAL	89	99	46	59	10	303

PREGUNTA 14

Actividad	¿Los niveles superiores favorecen los cambios positivos en el Hospital?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	9	13	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	8	1	0	0	16
Cajeras	17	5	2	1	0	25
Oficinistas	21	38	2	0	0	61
Auxiliares Administrativos	16	24	11	1	1	53
Choferes	4	4	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	23	54	30	4	3	114
TOTAL	99	146	48	6	4	303

PREGUNTA 15

Actividad	¿Conozco la misión de la organización?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	18	6	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	12	3	1	0	0	16
Cajeras	12	8	4	1	0	25
Oficinistas	27	20	11	3	0	61
Auxiliares Administrativos	21	23	8	1	0	53
Choferes	4	2	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	26	50	35	3	0	114
TOTAL	122	112	61	8	0	303

PREGUNTA 16

Actividad	¿La manera en que se dividen las tareas de cada trabajo, es lógica?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	13	9	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	5	4	1	0	16
Cajeras	9	8	5	3	0	25
Oficinistas	19	23	16	3	0	61
Auxiliares Administrativos	9	18	25	1	0	53
Choferes	3	5	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	8	22	47	23	14	114
TOTAL	69	90	99	31	14	303

PREGUNTA 17

Actividad	¿Los esfuerzos de los jefes hacen que el Hospital cumpla con sus propósitos?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	15	9	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	4	5	1	0	16
Cajeras	8	11	6	0	0	25
Oficinistas	7	23	24	7	0	61
Auxiliares Administrativos	12	25	13	3	0	53
Choferes	1	5	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	23	53	28	8	2	114
TOTAL	74	130	78	19	2	303

PREGUNTA 18

Actividad	¿Mis relaciones con mis compañeros de trabajo son amistosas y profesionales?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	9	14	1	0	0	24
Trabajadoras sociales	3	8	5	0	0	16
Cajeras	13	10	2	0	0	25
Oficinistas	27	31	3	0	0	61
Auxiliares Administrativos	21	24	8	0	0	53
Choferes	7	1	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	43	47	20	3	1	114
TOTAL	125	135	39	3	1	303

PREGUNTA 19

Actividad	¿Existe la oportunidad de ascender en el Hospital?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	16	6	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	3	6	4	2	1	16
Cajeras	5	12	6	1	1	25
Oficinistas	22	18	17	4	0	61
Auxiliares Administrativos	18	23	10	1	1	53
Choferes	1	3	2	2	0	8
Auxiliares de servicio	11	9	67	21	6	114
TOTAL	78	77	108	31	9	303

PREGUNTA 20

Actividad	¿Este Hospital tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	8	8	6	2	0	24
Trabajadoras sociales	5	7	3	1	0	16
Cajeras	12	9	4	0	0	25
Oficinistas	32	25	4	0	0	61
Auxiliares Administrativos	21	22	7	3	0	53
Choferes	4	4	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	51	37	19	7	0	114
TOTAL	135	112	43	13	0	303

PREGUNTA 21

Actividad	¿Este Hospital, favorece al cambio?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	7	15	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	9	1	0	0	16
Cajeras	17	5	2	1	0	25
Oficinistas	21	38	2	0	0	61
Auxiliares Administrativos	19	21	11	1	1	53
Choferes	4	4	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	23	54	30	4	3	114
TOTAL	99	146	48	6	4	303

PREGUNTA 22

Actividad	¿Las prioridades del Hospital son comprendidas por los empleados?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	20	4	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	12	3	1	0	0	16
Cajeras	13	7	5	0	0	25
Oficinistas	30	17	12	2	0	61
Auxiliares Administrativos	19	27	7	0	0	53
Choferes	3	3	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	39	47	25	3	0	114
TOTAL	138	108	52	5	0	303

PREGUNTA 23

Actividad	¿En mi unidad de trabajo están bien definidas las funciones de cada uno?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	18	6	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	8	1	0	0	16
Cajeras	15	9	1	0	0	25
Oficinistas	22	27	10	2	0	61
Auxiliares Administrativos	28	15	8	2	0	53
Choferes	3	5	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	31	43	29	11	0	114
TOTAL	126	113	49	15	0	303

PREGUNTA 24

Actividad	¿Para mi es claro cuando mi jefe trata de guiar mis esfuerzos de trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	9	13	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	10	5	1	0	0	16
Cajeras	9	13	3	0	0	25
Oficinistas	31	16	11	3	0	61
Auxiliares Administrativos	15	22	16	0	0	53
Choferes	0	8	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	11	56	36	9	2	114
TOTAL	87	133	69	12	2	303

PREGUNTA 25

Actividad	¿En este Hospital todos nos ayudamos para desempeñar apropiadamente el trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	11	12	1	0	0	24
Trabajadoras sociales	4	9	3	0	0	16
Cajeras	11	11	3	0	0	25
Oficinistas	31	27	3	0	0	61
Auxiliares Administrativos	20	25	8	0	0	53
Choferes	7	1	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	38	47	25	3	1	114
TOTAL	124	132	43	3	1	303

PREGUNTA 26

Actividad	¿El sueldo que recibo es equitativo a la labor que desempeño?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	0	2	0	0	0	2
Mandos medios	3	12	9	0	0	24
Trabajadoras sociales	2	9	3	2	0	16
Cajeras	6	10	7	2	0	25
Oficinistas	7	18	20	16	0	61
Auxiliares Administrativos	4	12	5	28	4	53
Choferes	0	2	3	3	0	8
Auxiliares de servicio	0	18	16	57	23	114
TOTAL	22	83	63	108	27	303

PREGUNTA 27

Actividad	¿Los otros departamentos son útiles para mi trabajo, siempre que solicite ayuda?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	14	7	3	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	5	4	1	0	16
Cajeras	9	12	3	1	0	25
Oficinistas	15	21	23	2	0	61
Auxiliares Administrativos	13	18	19	2	1	53
Choferes	3	3	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	19	23	51	20	1	114
TOTAL	81	89	105	26	2	303

PREGUNTA 28

Actividad	¿Ocasionalmente me gusta cambiar cosas dentro de mi trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	11	12	1	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	8	1	0	0	16
Cajeras	9	11	5	0	0	25
Oficinistas	25	28	8	0	0	61
Auxiliares Administrativos	15	31	7	0	0	53
Choferes	1	5	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	33	40	30	9	2	114
TOTAL	103	135	54	9	2	303

PREGUNTA 29

Actividad	¿Participo en la elaboración de las metas de Hospital (unidad)?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	17	7	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	11	4	1	0	0	16
Cajeras	9	11	4	1	0	25
Oficinistas	25	22	13	1	0	61
Auxiliares Administrativos	20	24	7	2	0	53
Choferes	2	4	2	0	0	8
Auxiliares de servicio	30	49	32	3	0	114
TOTAL	116	121	59	7	0	303

PREGUNTA 30

Actividad	¿La división del trabajo de este Hospital, le ayuda a cumplir sus metas?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	7	15	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	9	1	0	0	16
Cajeras	15	7	2	1	0	25
Oficinistas	21	38	2	0	0	61
Auxiliares Administrativos	21	20	10	1	1	53
Choferes	4	4	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	22	55	30	4	3	114
TOTAL	98	148	47	6	4	303

PREGUNTA 31

Actividad	¿Mi jefe favorece las iniciativas y la creatividad de los miembros de mi unidad para lograr la solución de los problemas del Hospital?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	15	9	0	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	7	2	0	0	16
Cajeras	12	6	7	0	0	25
Oficinistas	33	16	10	2	0	61
Auxiliares Administrativos	28	13	9	2	1	53
Choferes	2	5	1	0	0	8
Auxiliares de servicio	21	65	24	3	1	114
TOTAL	120	121	53	7	2	303

PREGUNTA 32

Actividad	¿No existe resistencia por parte del personal del Hospital en la resolución de los problemas?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	0	2	0	0	0	2
Mandos medios	0	11	9	4	0	24
Trabajadoras sociales	0	7	8	1	0	16
Cajeras	2	13	9	1	0	25
Oficinistas	10	35	13	3	0	61
Auxiliares Administrativos	11	39	3	0	0	53
Choferes	1	3	4	0	0	8
Auxiliares de servicio	12	37	51	14	0	114
TOTAL	36	147	97	23	0	303

PREGUNTA 33

Actividad	¿Normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen buen rendimiento en el trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	0	2	0	0	0	2
Mandos medios	0	5	16	3	0	24
Trabajadoras sociales	0	4	10	2	0	16
Cajeras	0	6	15	3	1	25
Oficinistas	0	15	32	5	9	61
Auxiliares Administrativos	0	13	34	6	0	53
Choferes	0	0	8	0	0	8
Auxiliares de servicio	0	16	35	60	3	114
TOTAL	0	61	150	79	13	303

PREGUNTA 34

Actividad	¿La planificación y control que existen en el Hospital, son útiles para su crecimiento y desarrollo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	10	12	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	6	9	1	0	0	16
Cajeras	15	7	2	1	0	25
Oficinistas	24	35	2	0	0	61
Auxiliares Administrativos	16	24	12	0	1	53
Choferes	4	4	0	0	0	8
Auxiliares de servicio	21	55	31	4	3	114
TOTAL	98	146	50	5	4	303

PREGUNTA 35

Actividad	¿Esta organización tiene la habilidad de cambiar ?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTAL ES
Administradores	2	0	0	0	0	2
Mandos medios	8	14	2	0	0	24
Trabajadoras sociales	7	8	1	0	0	16
Cajeras	15	7	2	1	0	25
Oficinistas	25	34	2	0	0	61
Auxiliares Administrativos	15	25	11	1	1	53
Choferes	4	3	1	0	0	8
Auxiliares de servicio	21	56	28	6	3	114
TOTAL	97	147	47	8	4	303