



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE:
MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA**

TEMA:

**DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL DEL CAPITAL HUMANO EN EL HOSPITAL DE NIÑOS
DR. ROBERTO GILBERT ELIZALDE**

AUTORES:

**Luis Barrezueta Santos
María del Rosario Plaza Febres-Cordero
Mónica Dahik Cruz
Verónica Torres Trejo**

DIRECTORA:

Dra. Cecilia Palacio González

**Guayaquil – Ecuador
Agosto 2009**

MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA

III PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CAPITAL HUMANO EN EL HOSPITAL DE NIÑOS DR. ROBERTO GILBERT ELIZALDE** el Sr. **LUIS WALTER BARREZUETA SANTOS**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada P., Edgar Izquierdo O. y Cecilia Palacio G. quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA P.


EDGAR IZQUIERDO O.


CECILIA PALACIO G.
TUTORA

Daniela A.

MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA

III PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CAPITAL HUMANO EN EL HOSPITAL DE NIÑOS DR. ROBERTO GILBERT ELIZALDE** la Srta. **MONICA VICTORIA DAHIK CRUZ**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada P., Edgar Izquierdo O. y Cecilia Palacio G. quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA P.


EDGAR IZQUIERDO O.


CECILIA PALACIO G.
TUTORA

Daniela A.

MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA

III PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CAPITAL HUMANO EN EL HOSPITAL DE NIÑOS DR. ROBERTO GILBERT ELIZALDE** la Srta. **MARIA DEL ROSARIO PLAZA FEBRES-CORDERO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada P., Edgar Izquierdo O. y Cecilia Palacio G. quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA P.


EDGAR IZQUIERDO O.


CECILIA PALACIO G.
TUTORA

Daniela A.

MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA

III PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2009, en el Aula A3 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **DIAGNÓSTICO Y OPORTUNIDADES DE MEJORAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL CAPITAL HUMANO EN EL HOSPITAL DE NIÑOS DR. ROBERTO GILBERT ELIZALDE** la Srta. **VERONICA GERMANIA TORRES TREJO**, obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Antonio Quezada P., Edgar Izquierdo O. y Cecilia Palacio G. quienes firman a continuación:


ANTONIO QUEZADA P.


EDGAR IZQUIERDO O.


CECILIA PALACIO G.
TUTORA

Daniela A.

Tabla de Contenidos

	Página
Introducción.....	vii
Identificación del Proyecto.....	9
Datos de la Organización.....	10
Misión.....	13
Visión.....	13
Hoja de vida de la Institución.....	17
Antecedentes y Contexto.....	29
Importancia y Justificación.....	33
Marco Teórico.....	38
Comportamiento Organizacional.....	38
Cultura Organizacional.....	69
Clima Organizacional.....	95
Diagnóstico Organizacional.....	100
Objetivos.....	104
Diseño Metodológico.....	105
Concepto y utilización del Cuestionario.....	106
Cuestionario Siw Weisbord.....	113
Propósitos.....	114
Estructura.....	115
Relaciones.....	120
Recompensas.....	130

Liderazgo.....	135
Mecanismos útiles.....	144
Actitud frente al cambio.....	149
Observación.....	150
Resultados Generales.....	165
Cuestionario Siw Weisbord	168
Encuesta de Satisfacción Laboral.....	210
Resultados de la observación.....	223
Conclusiones.....	226
Recomendaciones.....	230
Bibliografía.....	237
 Anexos	
Anexo 1.....	239
Anexo 2.....	243

Tabla de contenidos

Tabla 1- Capacidad Hospitalaria.....	21
Tabla 2 – Atención promedio mensual.....	22
Tabla 3 – Detalle del cronograma de actividades.....	23
Tabla 4 – Capital humano del hospital.....	34
Tabla 5 – Modelo tentativo de factores de satisfacción laboral.....	58
Tabla 6 – Compensación salarial relación con la empresa.....	60
Tabla 7 – Método y estilo de investigación.....	156
Tabla 8 – Personal encuestado.....	165
Tabla 9 – Preguntas por factor.....	166
Tabla 10 – Opciones de respuestas.....	167
Tabla 11 – Evaluación del nivel de conflicto.....	167
Tabla 12 – Resumen de resultados de los niveles de conflicto.....	209
Tabla 13 – Resultados de la encuesta de Satisfacción laboral.....	216
Tabla 14 – Atrasos y faltas del personal.....	218
Tabla 15 – Porcentaje de faltas justificadas.....	220

Agradecimiento

A las autoridades de la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil, en especial a las del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” por permitirnos la oportunidad de crecer profesionalmente.

También nuestro profundo agradecimiento a la Doctora Cecilia Palacio por su acertada dirección en el desarrollo de esta tesis.

Dedicatoria

Con profundo afecto al personal del
Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”,

INTRODUCCION

Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes.

Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados, conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

A fines del siglo XX el hospital de Niños Alejandro Mann cerró las puertas de su vieja edificación para mudar la prestación de sus servicios a instalaciones modernas y funcionales. Una vez instalados en el nuevo edificio, el personal comenzó a vivir una nueva era y se involucró en un proceso evolutivo, en que se ha dado principal atención a la capacitación y al desarrollo de los recursos humanos. El cambio fue debidamente planificado e implicó mucho

sentido común, el trabajo fue arduo y el enfoque sistemático orientado a ciertas metas que en la actualidad están cumplidas.

La necesidad de aumentar el número de empleados trajo consigo la inyección de nuevas culturas, el aprendizaje de cosas nuevas, la modificación del comportamiento y de las actitudes, el desarrollo de nuevas motivaciones y la creación de nuevos problemas.

Por otro lado la institución en su planificación progresista tuvo que romper los viejos esquemas e implementar nuevos procesos, manteniendo siempre a sus empleados como un recurso valioso.

Han pasado 9 años, y pensamos que es el momento de hacer un análisis del comportamiento organizacional del capital humano del Hospital de Niños "Dr. Roberto Gilbert Elizalde", considerado una de las fortalezas de la Institución.

CAPITULO UNO - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Organización solicitante

Junta de Beneficencia de Guayaquil, Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”.

Título del proyecto

Diagnóstico y Oportunidades de Mejoras en el Comportamiento Organizacional del Capital Humano del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”.

Ubicación del proyecto

(a), Provincia: Guayas (b), Cantón: Guayaquil (c), Parroquia: Tarqui (d), Sector: Norte

Duración del Proyecto

La ejecución del proyecto tomó 16 meses, de abril del 2008 a agosto del 2009

CAPITULO DOS - DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Razón social de la organización

Junta de Beneficencia de Guayaquil, Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”.

Dirección. Ciudadela Atarazana, Av. Dr. Roberto Gilbert Elizalde y Nicasio Safadi.

Teléfono, fax, correo electrónico:

Teléfono: 593-4-228-7310

Fax: 593-4-229-6976

Correo electrónico: mplaza@jbgue.org.ec

Representante legal

(a), Representante legal y Director de la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil, Ingeniero Oscar Orrantia Vernaza; (b), Director Técnico del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”, Dr. Enrique Valenzuela Baquerizo.

Fecha de creación y acuerdo de legalización. La Junta de Beneficencia de Guayaquil es una organización no gubernamental, de servicio público, la más grande del Ecuador. Proporciona servicios sociales, comunitarios y de salud. Trabaja para identificar y lograr soluciones globales a los problemas sociales, funcionando en forma independiente del gobierno, de la política y de otros grupos de influencia.

La Institución ha proporcionado soluciones prácticas y humanas a un gran sector de la población, que no cuenta con un seguro médico privado y tampoco está apropiadamente protegido por el sistema de salud pública.

Proporciona empleo a más de 6.558 personas. Invierte en sus empleados, capacita y desarrolla a su equipo de trabajo y lo estimula a crecer, tanto personal como profesionalmente. Para la H. Junta de Beneficencia de Guayaquil, cada persona y cada idea cuentan. Considera que al brindar empleo sustentable a su fuerza laboral, contribuye y cumple con su responsabilidad social hacia la comunidad, la ciudad y el Ecuador. Respeta y estimula la asociación laboral libre.

Su sede es Guayaquil, capital económica del Ecuador y en la que se asienta el 30% de la población nacional, que a julio del 2007 alcanzó los 13.7 millones de personas.

Fue su mentalizador y principal impulsor el Doctor Francisco Campos Coello y su primer Director el señor Eduardo Arosemena Merino.

Sus principales recursos se originan en donaciones y legados de altruistas guayaquileños. Ese es el fundamento de su accionar para poder desarrollar su gran obra social y buscar impregnar en la sociedad ecuatoriana, las más importantes características de los guayaquileños: el voluntariado y la solidaridad.

Otro factor de ingresos para el mantenimiento de sus servicios asistenciales, son los sorteos semanales de la Lotería Nacional y sus productos. La Lotería Nacional fue creada mediante Ley, el 18 de agosto de 1894.

Los Miembros se eligen a través de la Junta General. En sus inicios era la Municipalidad quien los designaba. Desde 1923 en que se promulga la Ordenanza que señala la forma de proceder cuando se produce una vacante, es la propia Institución que nombra a los nuevos integrantes en base a propuestas que son presentadas a la Junta General de Miembros.

La Junta de Beneficencia de Guayaquil fue reglada por las disposiciones del título XXIX, del Libro I, del Código Civil. Creada por Ordenanza Municipal del 22 de diciembre de 1887, en virtud de la autorización contenida en la Ley del 13 de agosto del mismo año. Su primera sesión se instaló el 29 de enero de 1888.

“La Junta de Beneficencia de Guayaquil es una Corporación o Persona Jurídica de derecho privado con finalidad social o pública y autónoma, reglada por las disposiciones del Código Civil y se compone de 39 Miembros de elección y 3 Miembros natos: el Ministro Fiscal de la Provincia del Guayas; el Decano de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de Guayaquil; y, un Concejal designado por la Municipalidad”, de acuerdo al artículo 1º de su Estatuto.

Vale destacar que “Ningún miembro de la Junta de Beneficencia percibe remuneración alguna”. Este auténtico voluntariado es conducido por un Director, dos Vicedirectores, el Comité Ejecutivo y todos sus miembros.

El Director de la Junta de Beneficencia es el Ingeniero Oscar Orrantia Vernaza; el Primer Vicedirector, es el Doctor Paolo Marangoni Soravia; y el Segundo Vicedirector, es el Doctor Werner Möeller Freile.

La administración está conformada por el Administrador General, Don Armando Baquerizo Carbo; el Subadministrador General, Ingeniero Ricardo Fiore Garay; el Procurador Principal, Abogado Raúl Gómez Ordeñana; el Procurador Alterno, Doctor Armando Suárez Vera; Directores Técnicos de los hospitales, Administradores, Jefes Departamentales y, más de 6.500 trabajadores entre profesionales, tecnólogos y empleados.

El Ingeniero Oscar Orrantía Vernaza fue nombrado Director de la Institución en Mayo del 2006, tras más de una década como Miembro, lapso en que desarrolló funciones de Subinspector e Inspector del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” y Miembro del Comité Ejecutivo.

Visión

La Junta de Beneficencia de Guayaquil es una Institución liderada por las personas más representativas e idóneas de la ciudad; un modelo en la prestación de servicios asistenciales para la población más necesitada, con gestión moderna, autónoma y auto sustentable.

Misión

Somos una institución de servicios asistenciales para las personas de escasos recursos económicos en Guayaquil y sus zonas de influencia en el País, prioritariamente en los servicios de salud: general, maternidad, infantil y mental; cementerio y afines; educación y ancianidad. Nos distinguimos por el buen nivel de servicio y por nuestra contribución a la comunidad médica.

Tradición de Fe, Amparo y Esperanza. Realmente no hay otra en el Ecuador y posiblemente no exista en los demás países, una Institución que preste un real servicio de asistencia pública tan amplio como el que brinda la Junta de Beneficencia de Guayaquil, cuya atención abarca todas las etapas de la vida del Hombre: atiende al ser humano cuando viene a la vida en su Hospital Gineco-Obstétrico "Enrique C. Sotomayor"; lo cura, durante su etapa infantil en el Hospital de Niños "Dr. Roberto Gilbert Elizalde"; lo educa en el Instituto José Domingo de Santisteban; Hogar Calderón Ayluardo; Asilo Manuel Galecio; Escuela Santa Luisa de Marillac y el Taller Artesanal Medalla Milagrosa; cuando adulto combate sus enfermedades en el Hospital "Luis Vernaza"; si es del caso en el Hospital Psiquiátrico "Lorenzo Ponce"; le brinda albergue en su ancianidad en el Asilo Bien Público y Hospicio Corazón de Jesús; le proporciona a través de su Agencia Funeraria y sus Salas de Velaciones un funeral digno; y, el reposo eterno en su Cementerio General.

Áreas de la salud. Es en la atención a la salud del pueblo ecuatoriano donde la Junta de Beneficencia de Guayaquil mantiene una estela de auténtico servicio social y de solidaridad, a través de sus hospitales: General "Luis Vernaza"; Gineco-Obstétrico "Enrique C. Sotomayor"; de Niños "Roberto Gilbert Elizalde"; y el Psiquiátrico "Lorenzo Ponce".

Entre los establecimientos registrados abiertos que constan en el expediente # 145.566-2005, resolución # 2326-2005 de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, registra el establecimiento 008, nombre comercial: Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert Elizalde. La supervisión estatal corresponde al área de salud No. 07 del Ministerio de Salud Pública (MSP).

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 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 al servicio de la comunidad el 1 de junio de 1903.

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*”.

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.

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 “Dr. 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 de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”, 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.

Su exclusivo diseño arquitectónico, el arreglo de sus ambientes y la adquisición de equipos con tecnología de punta, ayudan no solamente a la rehabilitación física sino también psicológica, de los pequeños pacientes que acuden de diferentes provincias del Ecuador.

En este Hospital se realizó en el año 2000 el primer transplante de hígado en el Ecuador, en una menor cuyo donante vivo fue su madre. Cada año llegan misiones médicas de Estados Unidos para realizar operaciones de corazón abierto, malformaciones de pies y manos, problemas urológicos, entre otros, que se lo hace sin costo para los familiares de los niños pacientes.

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.

Hoja de vida de la institución

El Hospital de Niños Dr. “Roberto Gilbert Elizalde”, es una unidad hospitalaria componente de la organización Junta de Beneficencia de Guayaquil, centrada en la atención integral de la población pediátrica nacional, (recién nacido hasta 17 años de edad). “Es la obra

más trascendente de inicios del siglo XXI, cuya construcción ha sido financiada por la Junta de Beneficencia de Guayaquil, gracias a la pulcra administración de sus recursos”.

Visión.

Asegurar una niñez sana 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.

Políticas de calidad

Nuestra actividad se desarrolla en base a procesos claves y específicos y se encuentra enfocada en el mejoramiento continuo planificado.

El hospital cuenta con las siguientes áreas de servicios:

1. Emergencia
2. Consulta Externa
3. Cirugía
4. Recuperación
5. Unidad de Quemados
6. Unidad de Cuidados Intensivos: pediátricos y neonatales
7. Unidad de Cuidados Intermedios: pediátricos y neonatales
8. Salas de Hospitalización: Clínica y Cirugía
9. Laboratorio Central: clínico, bacteriológico y patología
10. Imagenología
11. Terapias: respiratoria, física y de lenguaje
12. Farmacia
13. Docencia e investigación
14. Cocina, Lavandería
15. Sistemas
16. Personal
17. Mantenimiento
18. Administración

Es un hospital de referencia nacional de cuarto nivel, donde trabajan 1.278 empleados, entre médicos tratantes y residentes, licenciadas y auxiliares de enfermería, tecnólogos de distintas especialidades y personal administrativo. Además el Hospital brinda una ayuda académica a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a la Universidad de Guayaquil, permitiendo que aproximadamente 150 de sus estudiantes del último año de la Facultad de Medicina, ingresen a realizar estudios complementarios durante su internado previo la obtención del título.

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 exige adquirir modernos equipos médicos con tecnología de punta para el diagnóstico y tratamiento de los pacientes, por esta razón en algunas ocasiones se ven obligados a acudir a organismos internacionales para la donación de los mismos.

El Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” cuenta con capacidad para 375 camas, a lo que se añade las 59 camas de la Clínica Pediátrica Privada Antonio Pino Ycaza.

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

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, Mantenimiento y Administración.

En la Segunda Planta funcionan 14 salas: 8 de clínica, 3 de cirugía, 1 de cuidados intermedios neonatales, 1 de cuidados intermedios pediátricos y 1 de cuidados intensivos

neonatales; además hay repartidas 8 habitaciones asignadas para los pacientes que requieren aislamiento universal.

La Tercera Planta tiene 18 habitaciones semi-privadas y 24 habitaciones privadas. Con un total de 59 camas.

Tabla 1

Capacidad Hospitalaria

Salas de Hospitalización		220
Unidad de Quemados		16
UCIP		25
EMERGENCIA	Procedimiento	10
	Observación	15
	Hidratación oral	10
Post Operatorio		10
Pre-Quirúrgico		5
Díálisis		4
CIP		15
CIN		15
UCIN		30
Sub-Total		375
CLINICA PRIVADA		59
TOTAL CAMAS		434

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 1.200 pacientes diarios, en todas las especialidades de la pediatría. En el área de emergencia durante el año 2008 se dieron aproximadamente 108.000 atenciones; en los meses denominados críticos de febrero, marzo, abril y agosto, se llegan a clasificar más de 500 paciente diarios.

Tabla 2

Atención promedio mensual

CONSULTA EXTERNA:	17.521
EMERGENCIA:	9.503
HOSPITALIZACION:	2.541
CIRUGIAS:	1.991
ANALISIS VARIOS:	16.908
TOTAL	48.464

Últimos proyectos. Jornadas de trabajo con Misiones médicas y Fundaciones extranjeras, Plan de mejoramiento continuo iniciado en el año 2008.

Misiones médicas extranjeras. Cada año diferentes misiones médicas extranjeras arriban a Guayaquil para realizar una trascendente labor con intervenciones quirúrgicas de alto riesgo en los hospitales de la Junta de Beneficencia.

No sólo atienden a niños, hombres, mujeres y ancianos de escasos recursos económicos del Ecuador, también intercambian criterios y conocimientos científicos, formas de hacer y coordinar esfuerzos para atender y mantener la amplia labor social que desarrolla la Junta.

Estas misiones arriban con su propio instrumental quirúrgico, medicinas, textos de medicina, y otros insumos los que después son donados a la Institución. En ocasiones han trasladado a sus países de origen, a pacientes para someterlos a intervenciones quirúrgicas de alto riesgo.

También ayudan a la capacitación de nuestro personal de enfermeras en áreas como apoyo vital básico, avanzado, neonatal, pediátrico y adulto; manejo de técnicas médicas, apoyo vital

cardiopulmonar avanzado, estaciones técnicas, reanimación neonatal, auxiliar de enfermería, entre otras.

Se aspira a construir un Centro de Cardiología de alta tecnología para poder operar a un mayor número de pacientes que cada año es creciente. Varios profesionales médicos y enfermeras han participado, de intercambios y experiencias en hospitales de donde proceden las misiones médicas extranjeras.

Tabla 3

Detalle del cronograma de actividades desarrolladas durante el año 2009

Fecha	Misión Médica	Responsable	Especialidad	Co-auspiciantes
22 al 28 de marzo, 2009	Medical Mission for Children USA	Dr. Usama Hamdan	Maxilo-Facial	Global smile Foundation
12 al 18 abril, 2009	Proyect Perfect World	MD Elizabeth Szaley	Traumatología	Fundación Padre Damián
18 al 25 de abril 2009	Pontificia Universidad Católica de Chile	Dr. Pedro Becker	Cardiología	Hospital Clínico Facultad de Medicina
25 abril al 2 de mayo 2009	Pediatric cardiology medical associates	MD Alfredo Trento y MD David A. Ferri	Cardiología	Fundación El Cielo para los niños
23 al 30 de mayo 2009	Proyect Perfect World	MD Richard M. Schwend	Traumatología	Fundación Padre Damián
3 al 10 octubre, 2009	Pontificia Universidad Católica de Chile	Dr. Pedro Becker	Cardiología	Hospital Clínico Facultad de Medicina
7 al 25 de noviembre, 2009	The Milton S. Hershey Medical Center	Dr. John L. Myers	Cardiología	Penn State Hershey

Ayuda de fundaciones extranjeras. La Junta de Beneficencia de Guayaquil creó la Inspectoría de Relaciones Internacionales para difundir en el extranjero el nombre de la Institución y que sea el nexo para gestionar la ayuda para mejorar y ampliar la cobertura de salud en sus hospitales y entidades que cobija.

Fundaciones de América y Europa son las que extienden su mano amiga para las donaciones de instrumental y equipos médicos, canalizar recursos económicos que permitan financiar los elevados costos que invierte en la amplia labor social que cumple y poder mantener y extender su solidaria labor.

Una de las últimas y trascendentes donaciones, fue un equipo INNOVA 2000 General Electric, de última tecnología, recibido a través de la Fundación Mending Kids de los Estados Unidos de Norteamérica, y que junto con un equipo de Ecografía que supera el \$1'300.000 dólares, permitió abrir el Área de Hemodinamia y Angiografía, fue el primero en Ecuador y cuarto en América Latina, que permitirá atender a un mayor número de niños que sufren alguna patología cardíaca. Se han realizado correcciones de patologías que permiten la intervención de este moderno equipo.

La Foundation Welchair de los Estados Unidos de Norteamérica, en el año 2009 y por cuarto año consecutivo, hizo la donación de 250 sillas de ruedas. Una importante cantidad fueron entregadas a decenas de personas de humilde condición social que las necesitaban a través de esas fundaciones y patronatos.

Se han recibido camas para hospitales, equipos médicos, andadores para personas discapacitadas, muletas, bastones, donaciones que proceden de Alemania, Canadá, y los Estados Unidos. Incluso implementos deportivos para la recreación de los estudiantes de nuestras escuelas han sido donados.

Muchas de estas donaciones, a su vez, son entregadas a organizaciones de asistencia social o instituciones que realizan su labor en sectores urbanos marginales de diferentes ciudades del Ecuador.

Programa de Mejoramiento Continuo

El Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert Elizalde, inició un programa de mejoramiento continuo en el mes de julio del 2008, bajo la supervisión del Ing. Guillermo Arosemena y la colaboración de 2 ingenieras industriales que se encuentran trabajando directamente en este propósito.

Proyecto Lean Seis Sigma en consulta externa

Inicio del Proyecto: 14 de julio de 2008

Fin del Proyecto: 10 de febrero de 2009

Actividades Realizadas:

1. Relevamiento de Información
2. Tabulación de Datos
3. Mapas de Flujo de Valor Actual
4. Presentación de Situaciones Encontradas
5. Mapa de Flujo de Valor Propuesto
6. Análisis de las Causas de las Situaciones Encontradas
7. Elaboración de la Matriz de Desperdicios
8. Presentación de la Gestión Propuesta y sus Beneficios

Actividades Pendientes:

1. Seguimiento a las implementaciones de las Soluciones Propuestas

Mejoras Propuestas Ejecutadas: 36

Mejoras Propuestas en Proceso: 7

Mejoras Propuestas Pendientes: 10

Proyecto Lean Seis Sigma en servicios de apoyo

Inicio del Proyecto: 11 de febrero de 2009

Fin del Proyecto: 28 de agosto de 2009

Actividades Realizadas:

1. Relevamiento de Información
2. Tabulación de Datos
3. Presentación de Situaciones Encontradas
4. Mapas de Flujo de Valor Actual

Actividades Pendientes:

1. Mapa de Flujo de Valor Propuesto
2. Análisis de las Causas de las Situaciones Encontradas
3. Elaboración de la Matriz de Desperdicios
4. Presentación de la Gestión Propuesta y sus Beneficios
5. Seguimiento a las implementaciones de las Soluciones Propuestas

Mejoras Propuestas Ejecutadas: 5

Mejoras Propuestas en Proceso: 14

Mejoras Propuestas Pendientes: 30

Detalle

Laboratorio:

Mejoras Propuestas Ejecutadas: 4

Mejoras Propuestas en Proceso: 8

Mejoras Propuestas Pendientes: 9

Rehabilitación:

Mejoras Propuestas Ejecutadas: 0

Mejoras Propuestas en Proceso: 1

Mejoras Propuestas Pendientes: 2

Rayos X:

Mejoras Propuestas Ejecutadas: 1

Mejoras Propuestas en Proceso: 3

Mejoras Propuestas Pendientes: 8

Farmacia:

Mejoras Propuestas Ejecutadas: 0

Mejoras Propuestas en Proceso: 2

Mejoras Propuestas Pendientes: 11



“Si una organización pretende conocer sus fortalezas y debilidades y tomar decisiones inteligentes basadas en una evaluación realista de los factores externos e internos, debe estudiar y comprender su propia cultura”. Edgar Schein.



CAPITULO TRES - ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Antecedentes del proyecto

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.

Algo importante que debemos plantear, es que el comportamiento se caracteriza como un rasgo personal, por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

Se trata entonces de explorar y estudiar concienzudamente la dinámica de la organización 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.

Cada organización tendrá que emprender una reflexión estratégica, alrededor de las presunciones básicas y los valores que las guían, y diseñar artefactos (estructuras, procesos, manuales, sistemas, etc.) que reflejen y guarden coherencia. Al respecto, tendrán que analizar su concepción de si mismas (visión, misión, objetivos), de sus clientes, de sus empleados, de su entorno y su tecnología, y revisar sus mecanismos de comunicaciones y de toma de decisiones.

Independientemente de las decisiones estratégicas que cada organización tome, estas deben contar con mecanismos (artefactos en el lenguaje de la cultura organizacional) que permitan conocer el avance en el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos Institucionales.

Una organización que formula su panorama estratégico, pero no mide la evolución hacia el logro de objetivos específicos, no puede asegurar que sus acciones están produciendo los resultados deseados. Menos aún puede afirmar que el comportamiento que guía la actividad organizacional está enfocado y alineado en el logro de la estrategia definida.

Debido a la crisis nacional en los servicios de salud que desde hace algunos años enfrentamos, es justo afirmar que en nuestra región costa, el Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” se ha convertido en el principal proveedor de servicios de salud pediátricos; a donde concurren pacientes de las diversas provincias del país.

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.

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 siete factores del comportamiento organizacional en el desempeño de los trabajadores técnicos y administrativos y poder así de esta manera proponer recomendaciones y oportunidades de mejoras.



“El propósito de las organizaciones es explotar el hecho de que muchas decisiones requieren de la participación de muchas personas para el logro de la efectividad”. Kenneth J. Arrow.



CAPITULO CUATRO - IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

En el Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert Elizalde, los trabajadores están clasificados en dos tipos de personal:

1. Personal técnico,
2. Personal administrativo.

Tabla 4

Capital Humano del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”

LEY ESCALAFON MEDICO LEY SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA	Cant.	CODIGO DE TRABAJO	Cant.
Director Médico	1	Analista	1
Sub-director Médico	2	Asistentes	23
Administradora	1	Auditora ISO	1
Médicos Jefes de Servicio	28	Auxiliares RX. Botica, Farmacia y Costura	13
Jefe de Trabajo Social Departamento Administrativo	1	Jefe de Dpto.	6
Trabajadora Social	1	Ayudantes RX Botica y Farmacia	12
Coordinador Hospitalario	1	Cajeros	23
Coordinador Administrativo	1	Coordinadores	4
Administrador Pensionado	1	Oficinistas	43
Jefe Enfermería	1	Trabajadoras Sociales	15
Sub-Administrador	1	Secretarias	17
Médicos Tratantes	158	Supervisor	3
Médicos Residentes	28	Recepcionistas	4
Médicos Residentes becarios	74	Auxiliares de Enfermería	216
		Ayudantes de Enfermería	142
		Enfermeras	203
		Químicos	6
		Tecnólogos	88
		PSicólogos	3
		Odontólogos	2
		Auxiliares de Mantenimiento	15
		Auxiliares de Servicio- Conserjes	120
		Chóferes	8
		Prácticos-Técnicos	11
TOTALES	299		979

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.

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.

El personal administrativo está formado para trabajar en función de equipo, puesto que ellos son fundamentales en el desarrollo de la planeación y ejecución de proyectos. El rol a desempeñar es de suma importancia ya que trabaja en colaboración directa con la Dirección. De ellos también depende el prestigio institucional, por lo tanto son promotores de demanda asegurando que la organización cumpla sus objetivos empresariales.

El médico tiene un trato directo con el paciente lo que incluye dos aspectos básicos: recuperación de la salud fisiológica del paciente y valoración del componente psicológico, este último relacionado con la comprensión de la enfermedad y la forma en que ésta afecta al paciente.

Las expectativas personales del médico se basan en la actualización profesional, retribución económica y el reconocimiento dentro del medio en el que se desenvuelve.

La responsabilidad de los médicos es individual con el paciente ya que no está formado para trabajar en función institucional. Esto se ve agravado por el hecho de que en medios

como el ecuatoriano, un alto porcentaje de profesionales están obligados a tener varios trabajos en diferentes instituciones, lo cual afecta la identificación del mismo con las organizaciones.

Los médicos son los prestadores directos del servicio a los pacientes y principales promotores de la fidelidad de los pacientes con la institución. El prestigio de la organización depende de ellos y son sin duda los generadores primarios de la demanda en los hospitales.

Las enfermeras y auxiliares de enfermería en nuestro hospital efectúan labores complementarias al trabajo de los médicos. Ambas funciones son consideradas paralelas en el tratamiento del paciente.

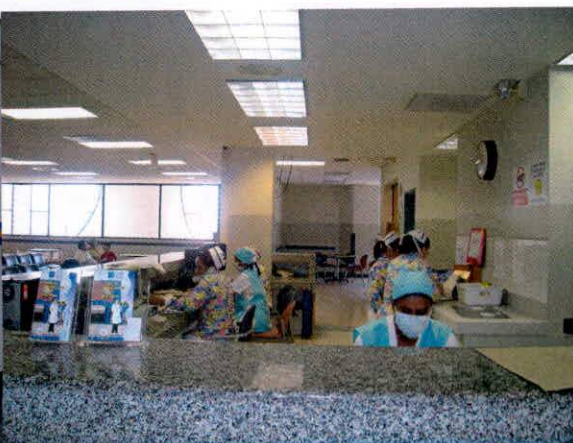
Las expectativas de este tipo de personal se basan en la retribución económica, considerando los niveles salariales percibidos en nuestro medio. Esto incide en su desempeño considerando que las jornadas laborales que suelen realizar son de permanencia continua.

Su responsabilidad es directa con el paciente y complementaria con el médico. El personal de enfermería está formado para trabajar en función de apoyo, siendo importante mantener una identificación con la organización.

Su rol es muy importante si consideramos que el personal de enfermería es el vínculo entre el paciente y el médico. Son un medio de comunicación y generadores de demanda por su prestigio en atención con calidad y calidez.



“Definir y comunicar la visión a fin de inculcarla en el equipo prepara el escenario para el éxito”. Bárbara L. Whittaker



CAPITULO CINCO - MARCO TEÓRICO

Introducción al Comportamiento Organizacional

“No es lo que ignoramos lo que nos causa problemas, sino lo que sabemos que no es así”.

W. Rogers.

Comportamiento organizacional

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. Ésta es una definición muy larga, de manera que la vamos a desglosar.

Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el comportamiento organizacional aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir nuestra definición, diremos que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento

afecta el desempeño de la misma. Se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Existe un acuerdo cada vez mayor sobre los componentes o tópicos que constituyen el área que es el tema del comportamiento organizacional. Aun cuando todavía hay un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada uno, parece que hay un acuerdo general en que incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo.

Cada uno de nosotros es un estudioso del comportamiento. Desde nuestros primeros años, hemos observado las acciones de otras personas y hemos intentado interpretar lo que vemos.

Generalizaciones acerca del comportamiento nosotros las hacemos mediante las acciones de observar, intuir, preguntar, escuchar y leer; es decir, su conocimiento viene directamente de su experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros.

La consistencia en comparación con las diferencias individuales

Los enfoques informales o de sentido común para obtener el conocimiento sobre el comportamiento humano son inadecuados. Un enfoque sistemático revela hechos y relaciones importantes, proporciona una base que permite predicciones más seguras del comportamiento humano.

Algo que subyace en este enfoque sistemático es la creencia de que el comportamiento no sucede al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correcta o incorrectamente, que es en beneficio de sus intereses.

El comportamiento es por lo general previsible si sabemos la forma en que la persona percibió determinada situación y lo que es importante para ella. Aunque el comportamiento de la gente puede parecer irracional para un extraño, hay razón para creer que, en general, pretende ser racional y es visto como tal por ella. Un observador visualiza frecuentemente el comportamiento como irracional porque no tiene acceso a la misma información o no percibe el ambiente en la misma forma.

Es verdad que hay diferencias entre los individuos. No toda la gente actúa de la misma manera cuando se la coloca ante situaciones similares. Sin embargo, ciertas consistencias fundamentales subyacen en el comportamiento de todos los individuos, y pueden ser identificadas y modificadas para reflejar las diferencias individuales.

Cuando utilizamos el término "estudio sistemático", nos referimos a observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos y basar nuestras conclusiones en evidencia científica; es decir, apoyados en datos reunidos en condiciones controladas, y medidos e interpretados en una forma razonablemente rigurosa.

El estudio sistemático sustituye a la intuición o a esos sentimientos viscerales de "por qué hago lo que hago", y "lo que hace que otros trabajen bien".

Disciplinas que contribuyen al campo del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada, que se construye a partir de la contribución de varias disciplinas. Las áreas predominantes son la psicología, la

sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política. Como veremos, el aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual o micro; las otras cuatro disciplinas han contribuido a nuestro conocimiento de los conceptos macro como son los procesos de grupo y la organización.

Psicología. La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos que dan consejo y, los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

Sociología. Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Para ser más precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al comportamiento organizacional mediante el

estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas dentro del comportamiento organizacional que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupar.

Psicología social. La psicología social es un área de la psicología, pero utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre sí. Una de las principales áreas que reciben una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. Además, encontramos que los psicólogos hacen aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

Antropología. Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Su trabajo en culturas y ambientes distintos, por ejemplo, nos ha ayudado a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones. Mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

Ciencia política. Aunque la contribución de los politólogos se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés para nosotros aquí incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales.

Hace veinticinco años, poco de lo que estudiaban los politólogos era de interés para los estudiosos del comportamiento organizacional. Pero los tiempos han cambiado. Hemos adquirido una conciencia cada vez mayor de que las organizaciones son entidades políticas; si hemos de explicar y predecir correctamente el comportamiento de las personas en organizaciones, necesitamos incorporar una perspectiva política en nuestro análisis.

Comportamiento organizacional en el contexto global

Desafíos y oportunidades del comportamiento organizacional

Entender el comportamiento organizacional nunca había sido tan importante como lo es ahora para los administradores. Un vistazo rápido a los cambios drásticos que se llevan a cabo en las organizaciones, apoya esta afirmación. Por ejemplo, el empleado típico se ha hecho más viejo; hay más y más mujeres y personas de diversas razas en él trabajo; la reestructuración corporativa y el recorte de costos están limitando los bonos de lealtad que vinculaban históricamente a muchos empleados con sus patrones; y la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación.

Variables del comportamiento organizacional

Las variables dependientes

Son los factores clave que usted desea explicar o predecir. Los estudiosos tienden a enfatizar (a) la productividad, (b) el ausentismo, (c) la rotación de personal y (d) la satisfacción con el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos. Sin embargo, no hay nada mágico en estas variables dependientes. Sólo se limitan a mostrar que la investigación del comportamiento organizacional ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de los individuos o de la sociedad como un todo. Repasemos estos términos para verificar que comprendemos lo que significan y la razón por la que han alcanzado la distinción de ser las principales variables dependientes del comportamiento organizacional.

Productividad

Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Un hospital es eficaz cuando satisface con éxito las necesidades de su clientela. Es eficiente cuando lo puede hacer a un costo bajo. Si un hospital logra alcanzar la mayor producción de su personal actual mediante la reducción del número promedio de días en que un paciente está en cama, o aumentando el número de contactos personal-paciente por día, decimos que ha ganado en eficiencia productiva.

En resumen, una de las mayores preocupaciones del comportamiento organizacional es la productividad. Deseamos conocer cuáles son los factores que influirán en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización total.

Ausentismo

Se ha calculado el costo anual del ausentismo en más de 40 mil millones de dólares para las organizaciones estadounidenses y 12 mil millones de dólares para las empresas canadienses. A nivel de trabajo, la ausencia diaria de un oficinista puede costarle a un empleador hasta 100 dólares en reducción de eficiencia y un incremento en la carga de trabajo del supervisor. Estas cantidades indican la importancia que representa para una organización mantener bajo el ausentismo.

Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. En organizaciones que descansan sobre una tecnología de línea de ensamble, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

Aunque la mayor parte de las ausencias impactan a la organización en forma negativa, podemos pensar en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar. La fatiga o una tensión excesiva puede disminuir en forma significativa la productividad de un empleado. En trabajos en los que un empleado necesita estar alerta, los cirujanos y los pilotos de aerolíneas son ejemplos obvios, puede ser

mejor para la organización que el empleado no se presente, en lugar de que lo haga y tenga un desempeño deficiente. El costo de un accidente en estos casos podría ser prohibitivo. Incluso en trabajos administrativos, donde los errores son menos espectaculares, se puede mejorar el desempeño cuando los administradores se ausentan del trabajo en lugar de tener malas decisiones bajo tensión. Pero está claro que estos ejemplos son atípicos. En su mayor parte, podemos suponer que las organizaciones se benefician cuando se reduce el ausentismo de los empleados.

Muchos autores al hablar sobre ausentismo laboral dicen que aunque este se justifica con certificados médicos, no necesariamente tales ausencias se deben a causas médicas. Se han reconocido cuatro modelos explicativos con diferentes enfoques:

- 1) *Modelo económico*: El comportamiento ausentista se debe a la interacción entre las motivaciones individuales de los trabajadores y cuanta ausencia puede ser tolerada por los empleadores.
- 2) *Modelo psicosocial*: El comportamiento ausentista visto como cultura de ausencia es el resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización. La decisión de ausencia dentro del marco cultural puede ser dependiente, moral, fragmentada o conflictiva.
- 3) *Modelo médico*: El comportamiento ausentista que más se asocia a la emisión de certificados médicos depende de los siguientes factores: demográficos (edad, sexo, nivel ocupacional), satisfacción (general, remuneración, y sentido de realización), características organizacionales (a organizaciones más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (autonomía y responsabilidad), compromiso, distancia al trabajo, etc.

-
- 4) *Ausentismo y retiro organizacional:* Este modelo sostiene que los trabajadores que saben o planean retirarse voluntariamente de las organizaciones, tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen, por lo que habría una relación positiva entre ausentismo y retiro.

Rotación

La rotación es el retiro permanente de la organización, voluntaria e involuntaria. Una tasa elevada de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación; trastorna la marcha eficaz de la organización si se van empleados preparados y experimentados, por lo que hay que encontrar sustitutos que asuman los puestos de responsabilidad.

La rotación puede a veces ser positiva, pues abre la oportunidad de cambiar a un individuo de mal desempeño, por otro más capaz y motivado, con ideas frescas y nuevas para la organización.

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Por tal motivo, un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el

desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

La rotación laboral y sus causas fundamentales. Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante. Esto se hace más evidente cuando se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración, lo que genera una selección incorrecta del personal.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado. En tales circunstancias se establece una competencia entre oferta y demanda donde el trabajador es quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

La satisfacción es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el

contenido del trabajo y los salarios. Cuando esta relación no es adecuada, el trabajador tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral no es el más adecuado, hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Algunos casos también reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión, conspira con la permanencia del trabajador.

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización. Las personas jóvenes fluctúan más; cuando se trata de motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres. En cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables. Finalmente, en cuanto a la ubicación geográfica se refiere, también existe una diferencia significativa pues en los territorios pequeños la rotación real es menor debido al poco desarrollo de los mismos y a la inexistencia de ofertas de empleo que le permitan a los trabajadores rotar de una posición a otra.

Un alto grado de *rotación* en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde

luego, todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la Organización. Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización.

Satisfacción con el trabajo

La definiremos como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento. Se ha convertido en una variable dependiente por dos razones: por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del Comportamiento Organizacional..

La creencia de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una doctrina básica entre los administradores durante años. Aunque existen muchas evidencias que ponen en duda esta supuesta relación causal, se puede argumentar que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la cantidad de vida sino también por su calidad. Aquellos investigadores que tienen fuertes valores humanísticos señalan que la satisfacción es un objetivo legítimo de la organización. No sólo se trata de que la satisfacción esté relacionada en forma negativa con el ausentismo y la rotación, sino de que, aducen ellos, las organizaciones tengan la responsabilidad de proporcionar a los empleados trabajos

desafiantes e intrínsecamente remuneradores. En consecuencia, aunque la satisfacción con el trabajo representa una actitud y no un comportamiento, los investigadores del comportamiento organizacional suelen considerarla una variable dependiente importante.

Las variables independientes

Las principales determinantes de la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción con el trabajo son las *variables independientes*. La creencia de que el comportamiento organizacional puede comprenderse mejor cuando se le considera, en esencia, como una serie de bloques de construcción cada vez más complejos, la base yace en la comprensión del comportamiento individual.

Variables a nivel individual

Se ha dicho que los administradores, a diferencia de los padres, tienen que trabajar con seres humanos usados, no nuevos; seres humanos en los que otros han influido primero. Cada uno es diferente. La gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo, estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tienen un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado.

Se ha mostrado que otras cuatro variables a nivel individual afectan el comportamiento del empleado. Éstas son la percepción, la toma de decisiones individual, el aprendizaje y la motivación.

Variables a nivel del grupo

El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola.

Variables a nivel del sistema organizacional

El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los miembros individuales, las organizaciones son más que la suma de los grupos que los forman. El diseño de la organización formal, la tecnología y los procesos de trabajo, y los trabajos; las políticas y las prácticas de recursos humanos de la organización (es decir, procesos de selección, programas de capacitación, métodos para la evaluación del desempeño); la cultura interna; los niveles de tensión en el trabajo, todos tienen un impacto sobre las variables dependientes.

Principios del comportamiento individual

Fundamentos del comportamiento individual

Es valioso observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas y son las *características biográficas*.

Edad. Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona, menor son las ganas de perder su empleo, por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género. Lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

Estado civil. No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad. Esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Habilidades. Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

- 1) Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay seis dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.
- 2) Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad. Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; (a). la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; (b). el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, (c). la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas,

Atributos de la personalidad

Tienen su mayor influencia en el comportamiento organizacional, se consideran aquí a los llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control. Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma *interna*, controlan lo que les pasa o de forma *externa*, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo. Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no es fácil de persuadir

Autoestima. Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo. Ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, de eso se trata este punto, habla de las personas con alto auto monitoreo que pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean

contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos. Se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa, debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos, depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje. Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos).

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

Un elemento fundamental del proceso de gerencia en salud y calidad total es el conocimiento del cliente interno (empleados) y cliente externo (pacientes).

El término “satisfacción con el trabajo” o también conocido como “satisfacción laboral”, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo.”

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su empleo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo. Las percepciones del

trabajador pueden estar relacionadas con las características actuales de su puesto, o como lo que él considera de lo que “debería ser”.

Las características que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Generalmente las características que afectan las percepciones del “*debería ser*” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

a) Características del empleado:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales

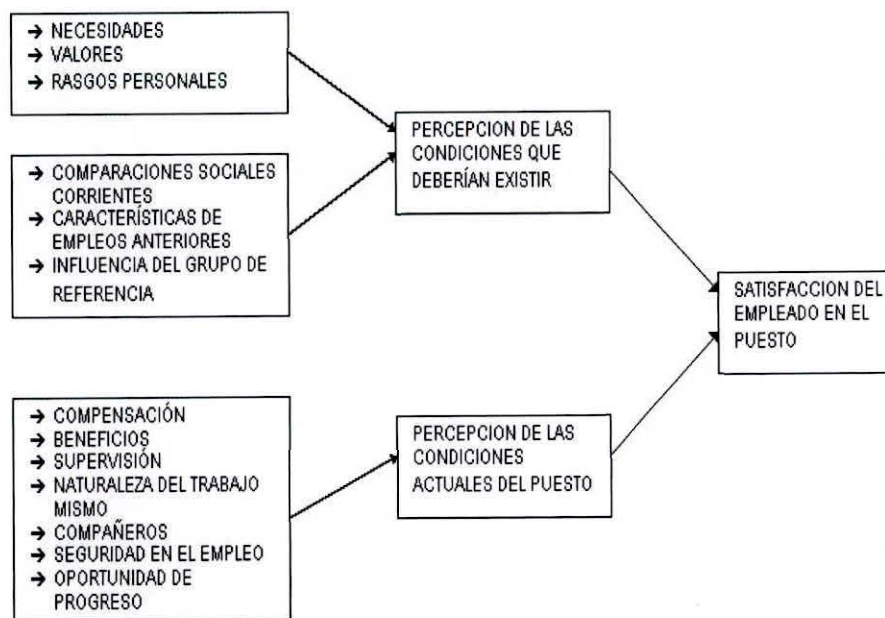
b) Características de la situación de empleo:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia

El siguiente cuadro ilustra un modelo tentativo de los factores relacionados con la satisfacción laboral

Tabla 5

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral



Se puede establecer dos niveles de análisis de la satisfacción laboral:

Satisfacción General

Indicador promedio de lo que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo (satisfacción con el trabajo en sí).
2. Sistema de recompensas justas.
3. Condiciones favorables de trabajo.
4. Colegas que brinden apoyo (satisfacción con la supervisión).
5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Reto del trabajo. Posee cinco dimensiones centrales:

- a. *Variedad de habilidades*, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

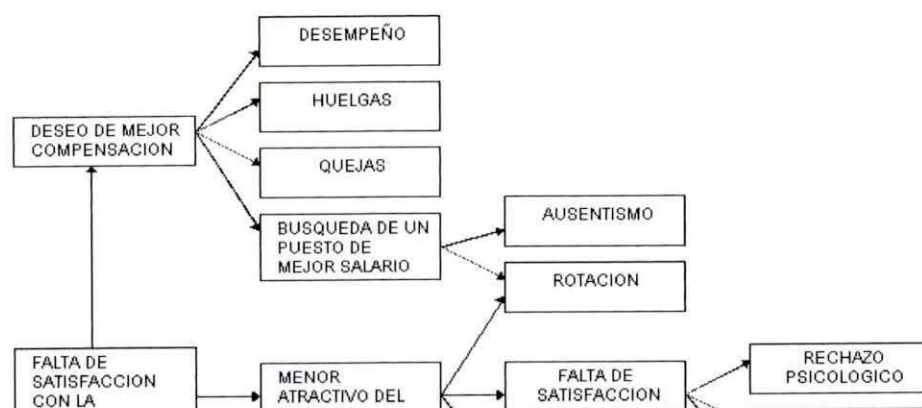
- b. *Identidad de la tarea*, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- c. *Significación de la tarea*, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- d. *Autonomía*, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- e. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Sistemas de recompensas justas. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. Hay que considerar los siguientes factores:

- a. *Satisfacción con el salario:* varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.
- b. *Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos.*

Tabla 6

En la siguiente tabla demuestra la relación:



Condiciones favorables de trabajo. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo, sobre todo que les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Colegas que brinden apoyo. El trabajo cubre necesidades de interacción social y el comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según diversos estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Hay que recalcar que cuando los trabajadores no están motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto. Investigadores como Holland concluyen que un alto nivel de acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

La medición de la satisfacción laboral, consiste en una evaluación que hace un empleado de cuan satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo, basado en la suma compleja de varios elementos discretos.

El efecto de la satisfacción laboral está en el desempeño de los empleados en cuanto a su productividad, ausentismo y rotación.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional y puede expresarse además a través de las conductas de rotación, retiro o agresión.

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar, ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción. Todos los valores de cada persona

tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida.

Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología, los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación, es decir, es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que hemos considerado son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo. Que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas

Compromiso con el trabajo. Un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía, son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, relacionado con la productividad del empleado.

El trabajo no solo es realizar tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Psicología ocupacional clásica y del comportamiento organizacional

Esta psicología comienza con algunas variables relacionadas con el trabajo, en el nivel individual (ausentismo, productividad) grupal (resultados en equipo) u organizacional (utilidades) y analiza su correlación con la personalidad.

Las variables independientes pueden formularse o medirse de manera muy diferente:

Auto informe y comportamiento. Las evaluaciones de auto informes, como de reportes de comportamiento se ven expuestos a errores, especialmente interpretativos, los cuales hacen ver al individuo más inestable, mientras que la información del comportamiento hace que este sea considerado más estable y constante de lo que en realidad es.

Evaluaciones individuales y evaluaciones agregadas. Puede consistir de una sola evaluación o de la evaluación agregada, es decir, que combine la evaluación de los superiores, subordinados o evaluaciones realizadas a través del tiempo. En términos de confiabilidad y representatividad son más recomendables las evaluaciones agregadas.

Dentro y entre organizaciones. Las variables solo se analizan dentro de una organización, mientras que otras se comparan entre organizaciones.

A los investigadores de esta tradición les interesa analizar la personalidad que se correlaciona con el trabajo, que podría ayudar a los profesionales de las áreas de personal y recursos humanos a seleccionar, evaluar, promover o entrenar individuos.

El desarrollo de una evaluación de diferencias individuales específica del trabajo

Consiste en desarrollar una evaluación de la personalidad, con el fin de predecir exclusivamente un comportamiento específico relacionado con el trabajo (como los ingresos por ventas) y utilizarlo para ello.

Estas evaluaciones ya existen en la actualidad. Pero son muy variadas y pueden ser:

Limitadas y amplias en conceptualización. Predice de una forma limitada el comportamiento ocupacional, como el ausentismo o una gama más amplia como la satisfacción o la productividad.

Rasgos únicos y rasgos múltiples. Podría ser multidimensional, medir muchos comportamientos y creencias diferentes en el trabajo, o ser una evaluación de un solo rasgo como la ética protestante del trabajo.

Auto informe y comportamiento. Podría ser de carácter biográfico, de comportamiento o psicológico.

Actitudes y atribuciones. Analizan las actitudes y creencias relacionadas con el trabajo. Las actitudes se relacionan con las creencias sobre un tema determinado, la atribución perciben las causas de las pautas de comportamiento.

El concepto de la “adecuación” e “inadecuación” en el trabajo

Tomando en cuenta la personalidad y las predisposiciones, algunos puestos son más adecuados para la persona que otros. Con base en un análisis comparativo de la persona y el puesto, es posible evaluar el grado de adecuación o inadecuación.

Estudios longitudinales de las personas en el trabajo

La investigación longitudinal es invaluable en el análisis de la forma en que diversas variables (personalidad, psicografía, demografía) cambian a lo largo del tiempo, se relacionan

unas con otras en diferentes períodos y pronostican el comportamiento. Los estudios tienen diferentes formas:

Periodos cortos y medianos, y periodos largos. No queda claro cuanto dura un estudio longitudinal. Los estudios de menos de un par de años no pueden revelar diferencias significativas validas. Por otra parte los de largos periodos se tienen problemas para establecer contacto con todos los integrantes de la muestra original.

Dentro o entre organizaciones. Los estudios dentro de las organizaciones, limitan considerablemente la gama y el tipo de variable que se puede analizar.

Retrospectivo y prospectivo. Se comparan archivos del pasado con información actual. Así mismo se puede empezar un estudio hoy y analizar los resultados después.

Investigación biográfica o información recopilada

Analiza la vida de una persona para ver que pistas proporciona en relación con los factores biográficos que pronostica el éxito laboral.

Individuos y grupos. Algunos toman en cuenta la vida de algunos individuos, otros consideran toda una familia o a personas que han asistido a una institución en particular y tenido éxito en la vida.

Criterios monetarios y otros criterios de éxito. Muchas veces se elige al multimillonario, al político o, de vez en cuando, al filántropo que ha logrado el éxito por su cuenta.

Impresionistas y expertos. Las biografías presentadas con erudición muy pocas veces son profundamente interpretativas en cuanto a la forma, el momento y las razones por las cuales los factores biográficos pronostican el éxito ocupacional.

Evaluación de la personalidad en el trabajo

Las pruebas de personalidad y capacidad en el trabajo se usan para la selección y la investigación. Este procedimiento tiene ventajas y desventajas. Las siguientes son algunas ventajas de las pruebas psicológicas:

1. Proporcionan información numérica
2. Con información capturada en base de datos se puede hacer un seguimiento del desarrollo de una persona a lo largo del tiempo.
3. Proporcionan resultados explícitos y específicos acerca del carácter y las capacidades.
4. Son justas porque eliminan la corrupción y el favoritismo y evitan la permanencia indefinida de determinados grupos.
5. Son completas porque abarcan la personalidad y las capacidades.
6. Son científicas porque se basan empíricamente en fundamentos teóricos.

Hay múltiples objeciones, respecto a la aplicación de pruebas psicológicas:

1. Las respuestas a muchas de estas pruebas pueden ser engañosas; es decir, a las personas les gusta exagerar sobre sus cualidades.

2. Algunas personas no han “interiorizado” lo suficiente como para hablar de sus propios sentimientos y comportamiento.
3. Son poco confiables en el sentido, como el aburrimiento, cansancio, un dolor de cabeza o molestias premenstruales hacen que las personas den diferentes respuestas.
4. No son válidas; no evalúan lo que deben evaluar y las calificaciones no pronostican el comportamiento a lo largo del tiempo.
5. Tal vez puedan evaluar todas las dimensiones del comportamiento, pero no la confiabilidad y la probabilidad de que las personas se ausenten de sus puestos.
6. Las personas deben ser suficientemente instruidas o articuladas para realizar este tipo de pruebas.
7. No existen normas adecuadas.
8. Son injustas, según las leyes contra la discriminación, carecen de validez por ser elitistas.
9. Para interpretar las pruebas se requiere de habilidad, discernimiento y experiencia, y esto es demasiado costoso o inaccesible.
10. La legislación sobre libertad de información, significa que los candidatos pueden rebatir la evaluación.

Conforme se hacen conocidas las pruebas. Las personas pueden adquirir copias y practicar.

Cultura organizacional

Una definición de Comportamiento Organizacional estaría inconclusa, sino abordamos la definición de cultura organizacional.

Definición de una cultura

Las definiciones de una cultura corporativa varían de “es la forma en que aquí hacemos las cosas” hasta “el propósito compartido que gobierna la naturaleza de las relaciones entre los empleados y la administración, el tipo de individuos que se contratan, el criterio sobre desempeño y promoción, recompensas y censura, ambiente de trabajo y estilo administrativo.

Al comprender la cultura, sus símbolos y significados ocultos, los administradores pueden cambiar o cuando menos manipular la cultura al hacerlo así, cambiar la conducta de empleados individuales.

La capacitación tiene una función específica y única en el mantenimiento o en la manipulación de la cultura: gran número de creencias y valores corporativos son diseminados a través de programas de capacitación, de programas de inducción y sistemas por medio de los cuales los empleados “socializan y conocen la cultura de la organización.

La cultura de una organización ayuda a definir:

1. La estrategia corporativa;
2. La forma en que debe reaccionar una organización en momentos de crisis;
3. Cómo tratar con clientes, empleados, accionistas, agencias del gobierno, medios de comunicación y la comunidad;
4. Cómo contratará y capacitará a sus empleados;
5. Su estilo de administración;
6. Lo que se considera un desempeño exitoso y un desempeño no exitoso;
7. Las conductas que serán disciplinadas;
8. El ambiente de trabajo.

Conceptos principales

Homo sapiens es una criatura a la que no le agrada la incertidumbre ni las cosas al azar. Nosotros tratamos de encontrar significado al caos y establecer un orden en las actividades y los eventos cotidianos. El establecimiento de culturas nos proporciona ideas comunes que nos permiten manejar las ambigüedades de la vida.

Las culturas establecidas comparten seis características importantes:

Son colectivas. Las culturas son el depósito de los acuerdos a los que llegaron sus miembros. Las personas que no practican las creencias, los valores y las normas predominantes son marginadas y hasta pueden ser castigadas o expulsadas.

Están cargadas de emociones. Debido a que las culturas se desarrollan para tratar de manejar el nerviosismo, tienen una infusión de emociones y significados.

Están basadas en la historia. Una cultura determinada resulta de la historia única de un grupo en particular que está experimentando un conjunto único y específico de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas.

Son dinámicas. Aún cuando las culturas se dan a conocer a las nuevas generaciones y se crea una continuidad, están continuamente cambiando.

Son inherente simbólicas. El simbolismo - cosas que representan otras cosas - tiene una función muy importante en las culturas. Los símbolos son una de las formas culturales más generales y penetrantes.

Son vagas. Las culturas pueden contar con elementos centrales y periféricos. Los aspectos que no están bien definidos son los elementos periféricos y pueden representar una mala comunicación, influencia de subculturas o culturas opuestas, o circunstancias cambiantes.

Cultura y organización

Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimiento, ideologías, valores, leyes y un ritual diario.

El sociólogo francés Emile Durkheim ha demostrado que el desarrollo de las “Sociedades de la Organización” va acompañado de la desintegración de los modelos tradicionales del orden social, ideales comunes, credos y valores; y dan modelos más fragmentados de creencias y prácticas basadas en la estructura ocupacional de la nueva sociedad.

Algunos sociólogos creen que es más útil generalmente hablar sobre la cultura de la sociedad industrial mejor que de sociedades industriales, ya que las cosas comunes más importantes se enmascaran con las diferencias entre nacionalidades. Las mayores similitudes y divergencias culturales en el mundo de hoy son, con mucho, las profesionales más que las nacionales; así los trabajadores de una fábrica, porteros, funcionarios, banqueros, dependientes, agricultores, tienen afinidad más profunda que las derivadas de pertenecer a la misma nación.

Sin embargo, aunque todas las sociedades modernas comparten muchos elementos comunes, sería un error desechar las diferencias culturales intranacionales por considerarlas poco importante. El curso de la historia ha forzado muchas modificaciones en las características sociales nacionales en los puntos de vista sobre el significado de la vida, en los estilos y filosofías de la organización y de la dirección.

Culturas y subculturas colectivas

Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta.

Uno de los modos más fáciles de apreciar la naturaleza de la cultura y subcultura es simplemente observar el funcionamiento cotidiano de un grupo de organizaciones al que pertenezcamos como si fuéramos un extranjero.

Las características de la cultura observada gradualmente se harán evidentes como se hacen conscientes los modelos de interacción entre los individuos, los lenguajes que emplean, las imágenes y temas de conversación y los variados rituales de la rutina diaria.

Al explorar las razones de estos aspectos de la cultura, normalmente se encuentran explicaciones de tipo histórico en cuanto al modo de hacer las cosas.

Un estudio en la relación entre el estilo de dirección y la cultura corporativa puede proveernos la clave para discernir por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen; sin embargo, es importante señalar que los líderes formales no tienen el monopolio en la creación de la cultura de la organización; su posición de poder les presta una ventaja especial en el desarrollo del sistema de valores y códigos de comportamiento, ya que tienen el poder de recompensar o castigar a los que siguen o ignoran sus órdenes. Mientras que otros son capaces de influir en éste proceso actuando informal o simplemente como lo hace el resto de la gente. La cultura no es algo que se impone en un punto social, al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social.

En las organizaciones existen muchos diferentes y competitivos sistemas de valores que crean un mosaico de organizaciones más que culturas corporativas uniformes y los diferentes grupos profesionales, por ejemplo los contables y los vendedores tienen puntos de vista diferentes del mundo en general y en particular de la naturaleza de la organización a la que pertenecen.

En muchas organizaciones las divisiones funcionales existen realmente con el resultado de una serie de subculturas profesionales que dificultan las comunicaciones entre unos y otros.

Los grupos étnicos llegan a crear divisiones subculturales dentro de la organización, surgiendo diferentes normas y modelos de comportamiento que impactan crucialmente con el funcionamiento cotidiano de la organización.

También pueden surgir divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización. No todo el mundo está comprometido al cien por cien con los intereses de la organización en la que trabaja. Algunos pueden desarrollar prácticas subculturales tales como alguna forma de añadir sentido a sus vidas, como por ejemplo la camaradería con otros del grupo social del trabajo desarrollando normas y valores con fines de tipo personal más que fines organizativos.

Otro ejemplo puede ser la política de ascensos de carrera u otros intereses específicos como resultado de coaliciones sustentadas por una serie de valores.

Estas coaliciones pueden derivar en contraculturas en oposición a los valores normales de la organización.

A la cabeza de la contracultura de la organización, están las promovidas por los sindicatos. Aquí es donde la batalla por el control ideológico está más claramente definido, ya que, los

sindicatos son, en efecto, contra organizaciones, ya que su existencia se deriva del hecho de que los intereses del empleado y los de la empresa no coinciden.

La filosofía, valores y normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de una organización.

Significado, comprensión y sentido compartidos son diferentes modos de describir la cultura. Al hablar de la cultura realmente se está hablando de proceso de estructuras reales que nos permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de modos distintos. Estos modelos de comprensión también ofrecen la base para formar nuestro propio comportamiento apreciado y significativo.

La cultura: ¿seguir unas reglas o una representación?

El sociólogo Harold Garfinkel ha demostrado que los aspectos más rutinarios y aceptados de la sociedad son de hecho “cumplimientos”, cuando viajamos en el “bus”, visitamos a un amigo o actuamos como una persona normal paseando a lo largo de la calle, empleamos numerosas “habilidades sociales” de las cuales somos conscientes de muy pocas. Al igual que el equilibrista no piensa nada acerca de su habilidad durante sus paseos en lo alto de la cuerda, lo mismo nos pasa con las “habilidades sociales cotidianas”.

Si volvemos a considerar como “cumplimos” la realidad diaria de montar un bus, visitar a un amigo o pasear por la calle encontraremos los mismos procesos que en el trabajo. Como si

de un juicio se tratara, en nuestra construcción de la realidad influyen las reglas y códigos de comportamiento apropiados a la situación.

La cuestión es que las normas de actuación en las diferentes situaciones han de ser invocadas y definidas a la luz de nuestra comprensión del contexto. Implícitamente tomamos decisiones y asunciones sobre situaciones antes de aplicar cualquier norma o regla, muchas de cuyas decisiones y asunciones se hacen por completo inconscientes como resultados de nuestro conocimiento sobre situaciones establecidas, apareciendo tales acciones como completamente espontáneas.

El Psicólogo Karl Weick ha descrito los procesos a través de los cuales formamos y estructuramos nuestra realidad como un proceso de “representación”. Al igual que el concepto del Garfinkel de “cumplimiento”, el concepto de Weick se encuentra en el rol productivo que inconscientemente interviene en la estructuración de nuestro mundo. Aunque normalmente vemos una realidad con características objetivas, la vida nos exige mucho más; requiere que tomemos un papel activo en la construcción de nuestra realidad a través de numerosos esquemas interpretativos, aunque estas realidades puedan tener por sí mismas a l hábito de imposición en nosotros “porque las cosas son así”.

Al reconocer que cumplimos y representamos la realidad del mundo cotidiano tenemos un potente medio para pensar en nuestra cultura. Con este medio debemos intentar comprender la cultura como un progresivo y actual proceso de construcción de la realidad que nos lleva a un completo fenómeno de cultura viva. En esta comprensión no puede verse la cultura sólo como una simple variedad de sociedades de organización que la forman, sino como un fenómeno activo y vivo a través del cual cada persona crea y recrea el mundo en que vive.

La organización: una representación de una realidad compartida

Esta visión de la *representación* de la cultura tiene una enorme implicación para comprender las organizaciones como un fenómeno cultural. En este énfasis debemos enraizar nuestro entendimiento de la organización en el proceso que produce los sistemas de *significados compartidos*.

La visión *representada* de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas u relaciones.

Las estructuras organizacionales, las reglas, las políticas, los objetivos, las misiones, las descripciones de tareas y los procedimientos normalizados de operaciones realizan una función interpretativa. Para ello actúan como puntos de referencia primarios en el modo de pensar de las personas y dan sentido al contexto en el cual trabajan. Aunque típicamente se consideran entre las características más objetivas de una organización, la visión *representativa* recalca que son artefactos culturales que ayudan a conformar la continua realidad dentro de una organización.

Como los valores, creencias y tradiciones de una sociedad trivial que pueden incorporarse a otras estructuras sociales afines, muchas posturas de la organización se embeben en aspectos rutinarios de la práctica diaria. Por esto, los aspectos rutinarios definen etapas estructuradas socialmente en las cuales la presente generación de actores confía en sus formas de cultura viva. Más prosaicas que los rituales y ceremonias son increíblemente importantes en la comprensión del modo de trabajo de una organización.

Cuando exploramos la cultura corporativa o colectiva, con este marco de referencia, es asombroso ver lo extendido en que cada aspecto de la organización es rico en significados simbólicos y como lo familiar aparece bajo una nueva luz.

Vemos que el carácter agresivo de la organización está sustentado por un tipo militarista de mentalidad que conduce a formular relaciones agresivas con su entorno y con los sindicatos, o fomentar estrategias que superen cualquier clase de oposición.

Encontramos que las organizaciones acaban siendo lo que piensan y dicen ser; así como sus ideas y visiones las llevan a cabo ellas mismas.

Cuando observamos las relaciones diarias entre las personas y las organizaciones con la visión de un proceso de construcción de la realidad, emergen nuevas perspectivas entre el grupo funcional y el de dirección. Encontramos que el proceso de la formación de un individuo o grupo como líder depende últimamente en la habilidad de crear un sentido de realidad compartido.

Encontramos que los grupos más unidos son los que surgen alrededor de un entendimiento común y compartido, mientras los grupos fragmentarios tienden a caracterizarse por múltiples realidades.

Los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento trivial que decoran la superficie de la vida organizacional, meramente dan indicios de la existencia de un sistema de significados mucho más profundo y penetrante.

El reto de comprender, de entender las organizaciones como culturas es comprender cómo este sistema, en sus aspectos mundanos o más dramáticos, se crea y se sostiene.

Ventajas y limitaciones de la metáfora cultural

Las organizaciones modernas se sostienen por sistemas de creencias que realzan la importancia de la racionalidad.

La legitimación ante el público depende a menudo de su habilidad en demostrar objetividad y racionalidad en sus acciones.

Esta es la razón por la que los antropólogos normalmente se refieran a la racionalidad como un mito de la sociedad moderna. Como un mito primitivo, nos proporciona un marco de referencia comprensivo (o estructura de creencias) a través del cual podemos hacer inteligible la experiencia cotidiana.

El mito de la racionalidad nos ayuda a ver acciones como legítimas, increíbles y normales, evitando la discusión y el debate que surgiría de reconocer la base insegura y ambigua que subyace en muchos de nuestros valores y acciones.

La mayor fuerza de la metáfora de la cultura reside en el hecho de que dirige la atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos más racionales de la vida de la organización. Como ya se ha visto numerosas estructuras organizacionales y prácticas encarnan modelos de significado subjetivo que son cruciales para el entendimiento de cómo la organización funciona día a día.

Por ejemplo, la naturaleza de una sala de reuniones vacía expresa algo sobre la cultura de la organización, ya que estas salas generalmente reflejan y reproducen las estructuras de interacción empleadas en la organización, las sillas y los cuadernos de notas alineados, protegidos por un vaso de agua erguido como un centinela, nos comunican un sentido de conformidad y de orden.

La metáfora también nos ayuda a reinterpretar la naturaleza y significado de las relaciones organización-entorno.

Las organizaciones eligen y estructuran su entorno a través de un sinnúmero de decisiones interpretativas, una es que el conocimiento y las relaciones con el entorno son extensiones de la cultura, ya que llegamos a saber y comprender nuestro entorno a través de sistemas de creencias que guían nuestras interpretaciones y acciones, nuestro conocimiento de la naturaleza es cultural.

Finalmente, otra ventaja de la metáfora de la cultura es la contribución que hace a nuestra comprensión del cambio se han conceptualizado como un problema de cambiar tecnologías, estructuras, habilidades y motivaciones de los empleados. Mientras esto en parte es correcto, el cambio efectivo también depende del cambio en imágenes y valores que guían a las acciones.

El discernimiento generado por la metodología de la cultura ha movido a muchos directivos y teóricos de la dirección a buscar formas de dirección en la cultura corporativa. Muchos ahora son conscientes de las consecuencias simbólicas de los valores organizacionales y muchas organizaciones han empezado a explorar los patrones de cultura y subculturas que conforman las acciones día a día.

Por un lado esto puede verse como un logro positivo, ya que reconoce la verdadera naturaleza humana de la organización y la necesidad de estructurar la organización para la gente más que para la técnica.

Sin embargo, hay un gran número de consecuencias negativas.

Persuadidos por las ideas de que hay culturas buenas y malas, que en una fuerte cultura de la organización es esencial para el éxito, que las modificaciones a una cultura existente

Persuadidos por las ideas de que hay culturas buenas y malas, que en una fuerte cultura de la organización es esencial para el éxito, que las modificaciones a una cultura existente conducen a que los trabajadores trabajen más duro y se sientan más contentos, muchos directivos y consultores han empezado a adoptar nuevos roles, como gurús corporativos intentando crear nuevas formas de conocimiento corporativo.

Por supuesto el directivo siempre ha sido algo propenso a la práctica ideológica promoviendo apropiadas actitudes, valores y normas como significado de motivación y control de los empleados. Lo que es nuevo en muchos desarrollos recientes es el modo no tan visible en los que la manipulación ideológica y el control están siendo utilizados como una esencial estrategia de dirección.

Hay una cierta ceguera ideológica en muchos de los escritos sobre la cultura corporativa especialmente para aquellos que abogan que los directivos lleguen a ser héroes populares modelando y remodelando la cultura de su organización. El hecho de que tal manipulación puede ir acompañada de resistencia, resentimiento y recelo y que los empleados puedan reaccionar en contra de ser manipulados de esta forma recibe escasa atención.

Muchos teóricos de la dirección ven la cultura como una entidad con sus atributos claramente definidos, como un conjunto de variables distintas, tales como creencias, normas y rituales que conforman un todo cultural. Tal visión es indebidamente mecanicista, dando origen a la idea de que la cultura puede ser una forma manipulable e instrumentalizada.

Es esta clara actitud mecanicista la que fundamenta muchas perspectivas invocadas por los administradores de la cultura.

Sin embargo, desde dentro, la cultura es más holográfica que mecanicista. Donde la cultura corporativa es fuerte y robusta, un carácter distintivo se extiende por toda la organización; los empleados viven las características que definen la misión o carácter del conjunto.

La cultura corporativa descansa en capacidades o incapacidades diferenciables, las cuales, como un resultado de la evolución de la cultura han llegado a definir características del modo cómo la organización trabaja construida sobre las actitudes de sus empleados. Los directivos pueden influir en la evolución de la cultura siendo conscientes de las consecuencias simbólicas de sus acciones e intentando fomentar los valores deseados, pero nunca pueden controlar la cultura en el sentido que abogan muchos escritores del tema de la dirección.

La definición holográfica de la cultura significa que se extiende la actividad en una forma que no sea fácil de dirigir el control por ningún grupo de individuos. Un entendimiento de las organizaciones como culturas abre nuestros ojos a muchas cruciales comprensiones que evitan otras metáforas. Pero es distinta de aquellas visiones que proporcionan la receta para resolver los problemas de la dirección que muchos escritores esperan.

En estudios de la cultura de la organización, la representación se ve normalmente como un proceso voluntario bajo la directa influencia de los actores involucrados. Esta visión puede ser importante para facultar a la gente que tome gran responsabilidad de su mundo, para reconocer que juegan una parte importante en la estructuración de la realidad. Todos estructuramos o establecemos nuestra realidad, pero no necesariamente bajo circunstancias de nuestra elección.

La cultura empresarial como factor dinámico

Tal vez uno de los síntomas de la irresistible marcha de los países desarrollados hacia la tan anunciada sociedad de la información sea el gran florecimiento de las profesionales y de

firmas de consultoría o de servicios empresariales ocupadas en trasladar a la realidad de los negocios las teorías elaboradas en el ámbito académico por estudiosos de la dirección y de la gestión de empresas, que se dedican a diseccionar los diversos aspectos de la realidad empresarial para indagar cuáles son las claves del éxito y de la excelencia.

Se suceden así las recetas, lanzadas y amparadas por un gran despliegue mediático y académico, que a partir de casos reales o simulados, ilustran la utilidad y eficacia de aplicar determinados principios de gestión.

La empresa es un complejo entramado de elementos interdependientes y estrechamente relacionados entre sí y ninguna de sus partes, técnicas, principios y prácticas de gestión, por importantes que sean, son suficientes para explicar por sí solo el éxito empresarial, que, con toda seguridad, será el resultado de un funcionamiento equilibrado de todos ellos.

Existen, sin embargo, aproximaciones y análisis de la realidad empresarial que pueden resultar de gran utilidad en la medida en que permiten indagar y hacer visibles elementos subyacentes de la organización, que determinan o influyen sobre su comportamiento y pueden condicionar la asunción y puesta en práctica determinadas estrategias.

Este es el caso de la cultura empresarial que en muchas ocasiones proporcionan la explicación de por qué determinadas estrategias fracasan en su aplicación y por qué otras no.

Pero la cultura no responde a una creación voluntaria y consciente, sino que se genera de forma natural y espontánea y muchas veces su conocimiento y reconocimiento exige una labor que se asemeja al psicoanálisis de la organización.

Los enfoques o aproximaciones al concepto de cultura empresarial son muy variados y, por lo general, suelen poner el acento en alguno de sus posibles aspectos.

El profesor Justo Villafañe agrupa las diversas teorías en seis categorías (cristalización del entorno, diseño estratégico interno, autoimagen, presunciones básicas de la organización, valores compartidos, ideología de la organización) y considera que todas ellas son acertadas, pero parciales.

Para él, la cultura es el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados e incorpora tanto las presunciones básicas desarrolladas por el grupo al enfrentarse a los problemas de adaptación interna y externa que operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno, como los valores compartidos que configuran la ideología de la organización.

Lo que en todo caso resulta innegable es que toda empresa, al igual que ocurre con todo grupo social tiene su propia cultura. Esta es fruto de la integración interna, de la historia y del transcurso del tiempo, de las condiciones de liderazgo, de los estímulos y los riesgos, tanto internos como externos, a los que haya tenido que enfrentarse, etc.

La cultura es un factor subyacente en la conducta de los integrantes del grupo y organización y determina no sólo su visión e interpretación de la realidad externa e interna, sino que también aflora inconsciente e involuntariamente en los comportamientos y conductas.

Joan Costa subraya como las formas de pensar, de decidir, de actuar y de reaccionar que han tomado cuerpo con el tiempo y se transmiten de unos a otros dentro de la empresa, tienen efectos sobre el comportamiento de las empresas. La cultura, afirma Joan Costa constituye una fuerza, una energía que puede ser polarizada en la dirección de los objetivos de desarrollo de la empresa y de los individuos.

Una cultura dinámica

Evidentemente, las estrategias se adoptan para ser realizadas y muchas fracasan en la práctica por no haber tomado en consideración los factores culturales. Normalmente las empresas, al preparar sus estrategias, analizan de forma exhaustiva el pasado reciente, el presente, las expectativas, las motivaciones de los clientes, sus capacidades técnicas y operativas, el mercado, los competidores, representan escenarios alternativos, etc., en ocasiones, omiten los referentes culturales que determinan las dificultades o resistencias de la organización para asumir su organización.

Pero, incluso, aunque se tome en consideración la tarea no es fácil.

La cultura no se revela así misma con facilidad. Puede haber ritos, formas de comportamiento, creencias superficiales que, como dice Edgar H. Schein, sirvan para encubrir la esencia subyacente que, a veces, esta tan asumida y arraigada que puede resultar invisible y exige un trabajo de investigación para hacerla patente.

Además, la cultura, especialmente en las grandes organizaciones, tampoco es necesariamente única, sino que, como expresan Lawrence y Lorsch, pueden existir diversas subculturas como elementos de diferenciación de las distintas partes funcionales de la empresa que han desarrollado una visión específica.

La comparación, la rivalidad, e incluso el conflicto intergrupal, sirven para edificar y fortalecer una cultura propia y diferenciada.

Sin embargo, conocida la cultura impera en un determinado momento, no existe garantía que sea la adecuada a las estrategias de la empresa y, con toda seguridad, cuanto más innovadoras sean éstas, más inadecuada resultará aquella.

Aunque la cultura es algo esencialmente dinámico y se encuentra en constante evolución, no siempre lo hace en la dirección correcta y requiere una intervención decidida, voluntaria y consciente de los gestores para encauzarla hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Los cambios de la cultura corporativa de la necesidad de adaptarse a los estímulos internos y externos y requieren tiempo de sedimentación antes de ser asumidos. En principio, la reacción ante esos factores está condicionada por la cultura preexistente, que es, en definitiva, la que filtra hechos y opiniones, condiciona su interpretación y dicta las conductas.

Generalmente, la adaptación o el rechazo se producen de forma natural y espontánea, sin que el grupo social ni sus integrantes sean conscientes de que se está operando transformación alguna en una cultura que, normalmente, ni siquiera se sabe que existe.

En determinados supuestos, la transcendencia de los cambios es tal que resulta imprescindible proceder a una reorientación de la actividad de la empresa y consecuentemente a la creación de la estructura interna adecuada.

En estos y en otros supuestos similares difícilmente la cultura evolucionará por sí misma en la dirección adecuada y, probablemente, sus gestores sean conscientes de la necesidad de proceder a una reorientación de las estrategias, lo que requerirá con seguridad cambios radicales en la estructura y la articulación de actividades de comunicación interna para mentalizar a la propia organización y difundir los nuevos valores.

El problema radica en que la vieja cultura no se puede destruir desde fuera y su evolución natural puede no ser la adecuada. No hay que olvidar que todas las presunciones básicas y creencias responden a esquemas coherentes y su evolución, mediante el aprendizaje de nuevos conceptos y valores, debe realizarse en un esquema de compatibilidad y congruencia.

Cuando se pierde esta compatibilidad y congruencia y lo que se pretende, aunque sea involuntariamente, es revolucionar una cultura, la respuesta a esos estímulos puede ser la aparición de una cultura de resistencia o de indiferencia que perturbe el normal desenvolvimiento de la actuación y estrategia empresarial.

Orientar la cultura.

En el pasado las empresas organizaban sus actividades productivas y comerciales y se dotaban de una estructura interna que tenía una gran estabilidad y su evolución se hacía de forma tan suave y paulatina que, salvo excepciones, la empresa se iba adaptando de forma natural y casi imperceptible a las nuevas circunstancias.

Solo en casos excepcionales, se producían alteraciones drásticas que convulsionaban la organización.

Sin embargo en nuestros días los cambios en la tecnología, en los mercados y la competencia, en los sistemas de gestión, en las regulaciones legales, etc. Se suceden a un ritmo acelerado que exige respuestas igualmente rápidas sino desea perder posiciones relativas en unos mercados altamente competitivos. Y, como dice, Peter Drucker, “en tiempos turbulentos lo importante es dirigir bien lo fundamental: estrategia y cultura”.

Pero el dirigir bien la cultura no es nada fácil. La cultura no cambia de la noche a la mañana, evoluciona lentamente y requiere tiempo. Un tiempo del que muchas veces no se dispone, dada la urgencia de reprogramar la actividad y aplicar las nuevas estrategias.

En estos casos, como indican Craig R. Hickman y Michael A. Silva, hay que plantearse hasta que punto la vieja cultura es incompatible y resistente a las nuevas estrategias; hasta que punto es preferible tratar de aprovechar la cultura existente –sea buena o mala- en lugar de

intentar sustituirla por otra nueva, e incluso, hasta que punto es mejor cambiar las estrategias previstas por otras más adaptadas a la cultura de empresa.

Pero, cuando las circunstancias apremian, no siempre el orden de prioridades y preocupaciones de los gestores tienen en cuenta estos factores culturales.

Las calderas y la maquinaria empresarial comienza, sometidas a toda presión, a procesar información, a racionalizar datos y situaciones, a proyectar posibilidades y adoptar estrategias que, incluso siendo perfectos en el papel, no siempre resisten la confrontación con la realidad, empezando por la propia realidad de la organización.

Incluso, cuando los gestores reparan en la importancia de estos factores y deciden una intervención cultural, la situación es terriblemente complicada por distintas razones.

En primer lugar, no se puede improvisar un conocimiento de la cultura empresarial.

Con la probabilidad, si preguntamos a un directivo de cualquier empresa por cuál es la cultura de la organización, nos encontramos con respuestas muy vagas o con un repertorio de ritos, formas de comportamiento, valores y creencias superficiales y aparentes, etc. que se superponen a la cultura real subyacente, de la que muy probablemente ni siquiera sea consciente.

Y esta situación se dará de forma más rotunda cuando más sólida y arraigada sea la cultura.

Y, si el que indaga es un miembro de la empresa formado y socializado en su cultura, sus dificultades para identificar sus rasgos y evaluar su capacidad de evolución y adaptación serán tan enorme que probablemente el trabajo resulte infructuoso.

En segundo lugar este proceso requiere tiempo. Existe una primera fase de investigación y de determinación de los rasgos culturales. Existen modelos de conocimiento y actuación, tipologías culturales, etc. que pueden útiles como orientación para este trabajo, siempre que se

tenga en cuenta que las recetas, por buenas que sean, no son trasladables de unas organizaciones a otras.

La segunda fase, lógicamente, es contrastar los valores esenciales de esa cultura con los requisitos por las nuevas estrategias que se pretenden aplicar y evaluar las posibilidades de evolución y adaptación, teniendo en cuenta que ante los nuevos valores debe haber siempre una continuidad de coherencia y congruencia.

La tercera fase es la actuación directa sobre el cuerpo social, que va a requerir especiales esfuerzos de creación de confianza, de comunicación y liderazgo.

Liderazgo y cultura

La comunicación interna pasa a ser en estos procesos un factor decisivo para la sensibilización. No es preciso ni criticar la vieja cultura ni hablar de la necesidad de una nueva. Basta con *identificar los riesgos externos existentes para la organización y sus miembros*, y plantear cuales son las respuestas adecuadas para eludirlos.

Lo que se pide a la organización no es que abdique de sus valores de antaño y abrace una nueva fe, sino *una respuesta profesional para asumir de forma rigurosa y flexible unos nuevos esquemas de actuación* profesional y laboral; no se pide un cambio cultural sino el desarrollo de las capacidades profesionales.

La comunicación interna, coordinadamente con la externa, que debe actuar como elemento de refuerzo, debe ser capaz de generar confianza, no en la dirección ni en los mandos, sino en la propia organización y en las capacidades técnicas de sus miembros; *hay que generar autoestima y autoconfianza*.

Y, en estos procesos, resulta de un valor inestimable contar con la presencia de un líder, es decir, una persona que sea aceptada por el grupo y que tenga la capacidad de representar, en el sentido de hacer presente lo que todavía no lo es, lo que la empresa debe ser en el futuro.

Liderazgo es la capacidad de influir en los demás para que voluntariamente se empeñen en el logro de los objetivos del grupo u organización y la capacidad de generar *motivación para la consecución de algo que se supone habrá de satisfacer una necesidad del colectivo*.

Y, a partir de aquí, hay que dejar actuar a la organización y al tiempo.

Pero, con toda seguridad, la mejor forma de evitar estas dificultades y riesgos es asumir la gestión cultural como normal y natural, de manera que pueda realizarse la determinación de la cultura existente, el seguimiento de su evolución sin apremios ni urgencias, orientado en consonancia las políticas de comunicación.

Sólo así, cuando se precisen reformulaciones de estrategias, nuevas actividades, nuevas formas de actuaciones, los gestores podrán conocer cuáles son las capacidades reales de su organización y sus posibilidades de adaptación. Más que de intervención cultural hay que hablar de gestión cultural.

La palabra cultura tiene muchos significados y connotaciones. Cuando la aplicamos a grupos y organizaciones, estamos casi seguros de tener una confusión conceptual y semántica, porque los grupos y organizaciones son muy difíciles de definir.

Cultura de cualquier manera implica los rituales, creencias, costumbres, climas, valores y comportamientos atados entre sí. Es concebida también como el aire que se respira en una organización.

La cultura puede ser analizada como un fenómeno que está alrededor de nosotros todo el tiempo, estando constantemente legislándose y creándose por nuestras interacciones con otros.

Una cultura adecuada se considera como elemento de éxito, imprescindible en cualquier empresa que persiga el liderazgo en el mercado.

La cultura corporativa parte de tres fuentes:

1. Las creencias, valores y lo que asumen los fundadores de la organizaciones.
2. Las experiencias de aprendizaje de los miembros a medida que la organización funciona.
3. Las nuevas creencias, valores y las suposiciones traídas por nuevos miembros.

La cultura corporativa viene a ser el resultado de la interacción de todas las normas y procedimientos, estilos de dirección, valores, historia de la organización, etc. que se llegan a mostrar en la forma de actuación de los empleados de una determinada empresa.

Ningún directivo ni equipo de directivos tienen, por sí mismos, la capacidad de cambiar la cultura corporativa, esta capacidad reside en el conjunto de la empresa, como un todo, unido e indivisible.

Cultura empresarial

Cuando se asocia o involucra *cultura* a niveles de la *organización*, se puede apreciar de manera clara como ésta es creada, arreglada, desarrollada y por última manipulada, manejada y cambiada. La creación y el manejo de la cultura, está vinculada a nivel de la gerencia, pues es desde este nivel que se establecen los valores y suposiciones de un grupo.

La cultura empresarial es el cimiento de cualquier cultura corporativa, porque proporciona un patrón de comportamiento de todos los empleados. Son lineamientos del empresario, gerente o ejecutivo de la empresa.

Petra Mateos (1998), señala que la cultura empresarial define la personalidad de la organización, su diferencia con otras empresas de la competencia y condiciona su estructura interna.

“Una empresa con una cultura empresarial sólida, se caracteriza porque el diseño de sus elementos ideas, normas y valores son frutos de un pacto social entre todos los miembros de la comunidad interna”

Señala varios elementos que sirven para definir la cultura empresarial:

1. El entorno general como factores políticos, sociales, culturales y económicos condicionan en gran medida la cultura y un cambio que se produzca en uno de estos factores puede producir un cambio en la organización.
2. Los patrones de actuación como los comportamientos típicos del personal de la organización también llegan a definir la cultura, ya que se puede provocar que determinados sectores de la empresa tengan usos y costumbres tan arraigadas que lleguen a formar parte integrante de la cultura.
3. Las normas son las reglas de comportamiento y rendimiento que deben ser coherentes con los valores centrales.
4. Los símbolos y ritos “son las costumbres internas de la empresa, son aquellas acciones o interacciones que han sido aprobadas durante un período de tiempo suficiente como para que se hayan convertido en hábitos dentro de la comunidad empresarial”. Sirven para identificar y diferencia a la organización.
5. El estilo-diseño de las empresas con cultura desarrollada llega a cuidar mucho la presentación de sus edificaciones, documentos, equipos de oficina, etc... y todo lo que pueda representar a la organización visualmente.

6. Los líderes son ejemplos concretos de éxito alcanzado, modelos de actuación, refuerzan la cultura internamente y proporcionan una buena imagen externa de la organización. El líder es un creador de significados, que consigue que los empleados, a su vez, crean en lo que están haciendo de manera que alcancen los objetivos planteados en la empresa.
7. La historia son los hechos que marcaron la evolución de la organización desde su nacimiento y el comportamiento de la dirección en momentos claves.
8. Valores y creencias compartidas “conceptos de los que es bueno o mejor para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Estos se expresan con referencia tanto a los fines, como a los medios”. Son la base de la cultura organizaciones, porque proporcionan una forma de actuación y un patrón de comportamiento de los empleados. Definen la personalidad y condiciona la estructura interna de la organización. Generalmente son inconscientes y por lo tanto difíciles de cambiar a corto y mediano plazo.

Proporcionan criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen y redefinen las costumbres de la comunidad. Los valores tanto como las creencias llegan a ser compartidas por los individuos y grupos dentro de la organización.

El clima

El clima organizacional es la atmósfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura corporativa y de sus valores.

Las variables que se consideran en el clima tiene que ver con: el ambiente físico (espacio físico, condiciones de ruido, contaminación, instalaciones), variables estructurales (tamaño de organización, estructura formal, estilo de dirección), el ambiente social (compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicación), variables personales (actitudes y aptitudes, motivaciones y expectativas) y variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensión y estrés).

Se conoce como clima también, a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que se dan las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto debe cambiar después de una intervención.

Mediante la percepción de su clima de trabajo, los individuos interpretan la realidad organizacional que les rodea. Así, la forma en que los miembros de una organización ven su ambiente es mucho más importante en la determinación de su conducta que la realidad objetiva. El clima que influye directamente en las personas y en su comportamiento es la percepción que tienen de la realidad, más no la realidad misma.

Si bien el clima es algo exterior al individuo, éste tiene consecuencias directas sobre el comportamiento, la motivación, la satisfacción y el rendimiento al actuar sobre las actitudes y las expectativas. El clima es percibido por el individuo y en función de estas personas se hace la descripción del clima. Es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros.

La cultura corporativa influye poderosamente en el clima de la organización porque si una organización posee una cultura positiva (donde todos son beneficiados) ésta creará un ambiente de bienestar agradable a todos los empleados.

Relación entre cultura y clima

Para Schein, el clima es uno de los fenómenos culturales que más sobresalen. Sin embargo en su opinión, es sólo una de las manifestaciones superficiales de la cultura.

No existe en realidad un clima ideal, sino un clima idóneo para los objetivos de la empresa, que movilice los recursos hacia el logro de los mismos. El clima, en general, no es ni bueno ni malo, sino adecuado o no al proyecto estratégico de la empresa.

Clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencia que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de clima organizacional: *el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales de sus miembros que*

se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Dimensiones del clima organizacional. Litwin y Stinger postulan la existencia de 9 dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura.- Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad.- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
3. Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío.- Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa a cerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

-
7. Estándares.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
 8. Conflictos.- Hace referencia a la manera como se aceptan las opiniones discrepantes y se enfrentan y solucionan los problemas tan pronto surjan.
 9. Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y la sensación de compartir os objetivos personales con los de la organización.

Conclusión.- El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influyen en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otro.

Cambio y Desarrollo Organizacional

Las organizaciones actuales no sólo son capaces de cambiar, sino que deben cambiar periódicamente para no quedarse atrás de los cambios rápidos que suceden en el mundo a su alrededor, y en la gente dentro de él.

Cualquier cambio implica riesgo, especialmente si es fortuito. Es por eso que la clave del cambio organizacional es la planeación y el desarrollo organizacional a eso se dedica: al cambio planeado.

Desarrollo organizacional es el proceso planeado para desarrollar una organización e incrementar su efectividad para lograr los objetivos deseados.

El Desarrollo Organizacional se distingue del desarrollo de recursos humanos en lo siguiente:

1. Desarrollo de recursos humanos se enfoca en el desarrollo personal de los individuos dentro de las organizaciones, y
2. Desarrollo Organizacional se enfoca en el desarrollo de estructuras y sistemas dentro de la organización para mejorar la efectividad organizacional.

Un proceso exitoso de desarrollo organizacional puede resultar en:

1. el desarrollo de planes estratégicos y operacionales,
2. desarrollo y efectividad de equipo,
3. desarrollo de liderazgo, y
4. el desarrollo de productos o servicios competitivos y de alta calidad.

Cambio es el objetivo intencional.

Desarrollo - incremento de capacidad y potencial de efectividad - es el propósito.

Warner Burke, indica que al desarrollo organizacional le interesa el cambio que:

"(a) integra completamente las necesidades individuales con los objetivos de la organización", (b) conduce a una mayor efectividad organizacional por medio del uso más efectivo de recursos, principalmente los recursos humanos, y (c) proporciona más participación de los miembros de la organización en las decisiones que directamente los afectan a ellos y a sus condiciones de trabajo".

No todo cambio es desarrollo organizacional. Burke continúa diciendo que los cambios se convierten en desarrollo organizacional sólo cuando:

1. "Responden a una necesidad real y percibida de cambio por parte del cliente,
2. Involucran al Cliente en la planeación y la implementación del cambio, y

3. Conducen a un cambio en la cultura o los sistemas de la organización”.

Mientras que no es ninguna panacea, desarrollo organizacional funciona como un habilitador que establece sistemas o elimina obstáculos para incrementar el potencial de efectividad y éxito de la organización para lograr los resultados deseados.

El cambio rara vez puede ser realizado tratando los síntomas, y el cambio organizacional no sucederá si el esfuerzo se dirige a tratar de cambiar a los miembros individuales. La dirección del cambio debe dirigirse hacia la personalidad de la organización, no hacia la personalidad del individuo.

Diagnóstico organizacional

Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

El diagnóstico organizacional es la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable.

Un diagnóstico rápido y preciso permitirá a una organización tomar a tiempo las decisiones y hacer los ajustes necesarios para poder enfrentar adecuadamente los desafíos de posicionarse, mantenerse y adquirir ventajas competitivas en los mercados en que operan.

La base del diagnóstico organizacional es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos, para identificar posibles problemas

antes de que estos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones, al identificar problemas en el funcionamiento de estas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Se debe notar que en un diagnóstico se está evaluando el comportamiento de un sistema contra un modelo normativo, aunque es posible que este modelo nunca se ha definido en forma explícita.

Normalmente, se emprende una tarea de diagnóstico organizacional, cuando una organización tiene problemas actuales, o bien necesidades de cambio para desafíos que se anticipan, y no hay completa claridad sobre cuáles son los problemas y como resolverlos.

Un diagnóstico organizacional debe servir para desarrollar hipótesis fundamentadas sobre la organización y sus problemas, que sirvan como base para tomar acciones realistas conducentes a resultados deseados.

Es frecuente en este campo, que se denomine "diagnóstico" a lo que no pasa de ser una mera recopilación de opiniones y de actitudes de la gente. Esto se debe a la falta de una teoría explicativa sobre el funcionamiento de las organizaciones. Las acciones que se toman sobre esta base tienen en el mejor de los casos un efecto favorable sólo transitorio.

Se puede definir el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos

y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utilizan una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieren investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.



“Cuando una persona realiza un trabajo que tiene significado para ella, sus labores le resultan divertidas y menos pesadas. Los trabajadores se convierten en el mayor activo para usted cuando se lo involucra en los procesos de decisiones referentes al trabajo que realizan”. Samuel W. (Bill) France.



CAPITULO SEIS – OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar un diagnóstico e identificar las oportunidades de mejoras del comportamiento organizacional del capital humano del Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert Elizalde.

Objetivos específicos

1. Determinar los factores que definen el comportamiento organizacional del capital humano del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde.”;
2. Identificar las oportunidades de mejoras de los factores determinantes del comportamiento del capital humano del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”, para realizar las recomendaciones pertinentes.

CAPITULO SIETE - METODOLOGÍA

Utilizamos el cuestionario de Siw Weisbord (Anexo # 1) y el cuestionario de satisfacción laboral (Anexo # 2), ambos fueron aplicados a 1.000 empleados del Hospital. También utilizamos la técnica de observación la cual la llevamos a cabo durante tres meses de manera aleatoria en los diferentes servicios y turnos de trabajo del personal. Consideramos importante poner el contexto teórico de la metodología utilizada. Nuestra investigación fue efectuada en 3 etapas:

1. Primera Etapa: Revisión bibliográfica y aplicación del cuestionario de Siw Weisbord, y el de satisfacción laboral; duración 7 meses;
2. Segunda Etapa: Tabulación de los cuestionarios, duración 6 meses; y,
3. Tercera Etapa: Observación, duración 3 meses.

El cuestionario como instrumento de investigación - evaluación

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a

los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.

Concepto y utilización del cuestionario

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

La principal *diferencia con la entrevista* reside en la poca relación directa de los sujetos con la persona que los aplica, puesto que la persona encargada de su aplicación se limita a presentarlo al grupo, a dar ciertas normas generales y a crear un nivel de disposición favorable a la contestación sincera; cuando se envía por correo, la relación se limita a una carta de presentación solicitando su completamiento, e indicando la posible utilidad de los datos recogidos. El cuestionario es un *instrumento muy útil para la recopilación de datos*, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos. Permite, además, en paralelismo con la entrevista, identificar y sugerir hipótesis y validar otros métodos.

La *finalidad del cuestionario* es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. Se considera que al utilizar esta técnica, el evaluador y el investigador, tienen que considerar dos caminos metodológicos generales: estar plenamente convencido de que las preguntas se pueden formular con la claridad suficiente para que funcionen en la interacción

personal que supone el cuestionario y dar todos los pasos posibles para maximizar la probabilidad de que el sujeto conteste y devuelva las preguntas. Los datos que se pueden obtener con un cuestionario pertenecen a cuatro categorías:

1. *Hechos* (datos actuales) relativos: (a) al dominio personal de los individuos que forman el grupo social estudiado: por ejemplo, edad, nivel educativo. (b) al dominio del ambiente que le rodea: por ejemplo, vivienda, relaciones familiares, de vecindad, de trabajo, etc.; (c) al dominio de su comportamiento (reconocido o aparente).
2. *Opiniones*, a las cuales se suman los niveles de información, de expectación, etc., todo lo que uno podría llamar datos subjetivos.
3. *Actitudes y motivaciones y sentimientos*, todo lo que empuja a la acción, al comportamiento, y está a la base de las opiniones.
4. *Cogniciones*, es decir índices de nivel de conocimiento de los diversos temas estudiados en el cuestionario. Revela el grado de confianza a conceder a las opiniones sobre juicios subjetivos.

Tipos de preguntas a utilizar en un cuestionario:

Para obtener la información deseada es necesario recurrir a varios tipos de preguntas:

Según el modo de formularse, las preguntas pueden ser *cerradas y abiertas*.

Las preguntas cerradas ofrecen al usuario que va a ser evaluado todas las alternativas posibles, o al menos todas aquellas que mejor responden a la situación que deseamos conocer.

El sujeto no tiene sino que *elegir alguna* o algunas, poniendo una señal convenida: una cruz, rodear con un círculo, subrayar.... Suelen ser preguntas con la opción afirmativa y negativa, y, a veces, no sé/sin opinión.

En otras ocasiones las preguntas están categorizadas. Al usuario se la da a elegir entre un abanico de opciones.

Las respuestas o categorías que se ofrezcan a este tipo de preguntas han de reunir dos condiciones esenciales: que sean exhaustivas y excluyentes. Las categorías o respuestas serán exhaustivas si abarcan todos los casos que pueden darse. En ese caso, ningún encuestado puede dejar de responder por no encontrar su categoría. Y serán excluyentes, cuando ningún sujeto al contestar al cuestionario, pueda elegir válidamente dos respuestas distintas de la misma pregunta.

Las preguntas abiertas no ofrecen ninguna categoría para elegir. Contienen la pregunta y no ofrecen ningún tipo de respuesta, dejando ésta a la consideración del sujeto que completa el cuestionario.

Preguntas de hecho y opinión. Según la naturaleza del contenido de las preguntas estas pueden ser: de hecho, de opinión, de identificación, de acción, de información, de intención, de aspiraciones, de expectativas ante el futuro, y de motivaciones y creencias y actitudes. Según la realidad que intentan descubrir las preguntas pueden clasificarse en preguntas sobre hechos y preguntas sobre opiniones.

Las preguntas de hechos solicitan información que el encuestado suele conocer mejor que nadie y que no admite dudas. No obstante, algunos hechos como la “edad”, ítem frecuente en muchos cuestionarios, puede necesitar ser contrastado con otras fuentes documentales, por un

posible interés en no ser veraz en el dato. No obstante, hay hechos que no pueden ser contrastados, porque sólo conoce el sujeto.

Las preguntas más frecuentes son las de opinión y éstas, a su vez, se concretan en una amplia gama: preguntas para descubrir las creencias, las preferencias y las estimaciones.

Según su finalidad. Se puede hablar de *preguntas directas e indirectas*. En los ítems de hecho y en los de opinión, hay que tener en cuenta la posible negativa del sujeto o su deseo de deformar su propia imagen y hacerla coincidir con las expectativas del evaluador de un programa, o simplemente trate de ocultar una realidad que no desea dar a conocer.

Ante el problema de ocultar lo que se piensa se plantea a las personas que han de elaborar cuestionarios con dos soluciones: el completo anonimato o lograr una situación de total confianza entre la persona o institución que pretende aplicar el cuestionario y los sujetos que lo responden.

Preguntas sobre intenciones de acción. Este tipo de preguntas sobre lo que se espera hacer, especialmente valiosas en sondeos de opinión preelectorales, pueden tener interés en los momentos terminales de la finalización de un programa, por ejemplo, para sondear qué formación le interesa en un futuro, cómo rentabilizar y aplicar los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas en el programa actual, etc.

Los expertos en metodología de la investigación científica y en evaluación advierten de las precauciones que hay que tener en cuenta con este tipo de preguntas, pues si no se ha pasado por esas experiencias que apuntan al futuro la respuesta suele ser de escaso valor.

Ibáñez afirma que conviene distinguir entre lo normativo, lo valioso, lo que debería hacerse, aquello que responde a la formación recibida en los centros docentes.

Para solucionar el problema de conseguir información sobre creencias, sentimientos o actitudes, se suele recurrir a formular las preguntas sobre lo que hacen o hicieron los sujetos en una situación parecida, más que lo que harían. Se considera que la conducta pasada es un buen predictor de la conducta futura, a menos que se hayan producido cambios notables en la faceta que pretendemos evaluar.

Según su función en el cuestionario, se suelen clasificar las preguntas en: preguntas sustantivas, filtro, de control, de consistencia, de introducción o “rompehielo”, de alivio, “amortiguadores” y las “baterías de preguntas”.

Las *preguntas filtro* son las que se realizan previamente a otra pregunta, a fin de eliminar lo que no les afecta.

Las *preguntas de control* pretenden asegurar el interés, buena fe, veracidad y fiabilidad de las respuestas del sujeto que completa el cuestionario. Suelen incluir respuesta con trampa o falsas, para ver si el encuestado “cae” en ellas.

Otras *preguntas*, similares a las de control, son las que pretenden comprobar la consistencia de las respuestas del sujeto entrevistado. Consisten en la formulación de ítems similares, formulados de modo distinto para estudiar la coherencia entre ambas respuestas.

Las *preguntas de introducción* o “rompehielo” se proponen al comenzar el cuestionario, con objeto de interesar al encuestado en él o motivarle en su contestación. También se emplean para pasar de un tema a otro. En la entrevista pretenden, además, ganarse la confianza del cliente.

Las *preguntas muelle*, “colchón” o “amortiguadores”, son preguntas que abordan temas difíciles, formuladas de forma que reduzcan su rudeza, brusquedad o escabrosidad.

Las *preguntas batería* son un conjunto de preguntas sobre la misma cuestión, que se complementan y completan unas a otras, enfocando diversos aspectos de ella. Este tipo de preguntas se suelen agrupar, en su redacción, en un “*embudo de preguntas*”, porque se empiezan por los aspectos más generales hasta llegar a los más concretos o precisos.

Posibilidades y limitaciones de las cuestiones abiertas y cerradas

Las *preguntas abiertas* son más fáciles de formular, puesto que no hay que prever ningún tipo de respuesta ni investigar acerca de la exhaustividad y exclusión de las categorías propuestas.

Sin embargo, la dificultad aparece a la hora de poder tratar la información recogida. Es muy difícil reducir contestaciones dispares a unas categorías significativas que permitan recoger la información más relevante, con objeto de poderla cuantificar después. Además, la categorización de las respuestas siempre tiene el riesgo de la deformación.

Las preguntas abiertas son esenciales para conocer el contexto del sujeto que contesta el cuestionario y para redactar después las alternativas a ofrecer en las preguntas categorizadas, especialmente cuando no se pueden presumir, con antelación, las posibles opiniones y reacciones de la población a que se va a aplicar el cuestionario.

Las *preguntas cerradas* -de elección doble o múltiple- presentan grandes *ventajas*, que hacen que muchos cuestionarios sólo contengan preguntas de este tipo. Las preguntas de elección doble son apropiadas cuando son preguntas muy precisas sobre preguntas de hecho, o cuando sólo interese conocer a los fines de la evaluación el “sí” o el “no”, sin más detalles. En

general, los cuestionarios cerrados se contestan sin esfuerzo (subrayando, marcando, rodeando, poniendo una cruz...). La rapidez y la ausencia de fatiga evita al máximo las incertidumbres y que se dejen respuestas sin contestar. Pero, también hay otra razón principal: su fácil codificación, con vistas al tratamiento informático de los datos.

Las *preguntas categorizadas con muchas alternativas* pueden hacer muy difícil y fatigosa la elección entre ellas. Para obviar este problema se recomienda dividir las en dos preguntas distintas.

Determinación de los aspectos formales del cuestionario

Todo cuestionario suele constar de una serie de *datos sobre la persona* que lo cumplimenta, que constituyen una serie de categorías a tener en cuenta en la evaluación del programa de formación: edad, sexo, nivel educativo, profesión, lugar de residencia, clase social e ingresos y todas las categorías necesarias para la identificación educativa y social de encuestado.

Nunca ha de figurar el nombre, como garantía para mantener el anonimato del cuestionario. En algunas ocasiones, las preguntas se refieren a otros: familia, compañeros de trabajo y/o formación, vecinos, miembros de asociaciones a las que pertenece, etc.

Es importante que antes de comenzar a responder el cuestionario figuren las instrucciones de cómo se han de ir cumplimentando las respuestas.

Las instrucciones se deben redactar con gran claridad y esmero. Se ha de procurar que sean autosuficientes, resolviendo todas las dudas que pudieran plantearse. Sobre todo ha de cuidarse que no induzcan a la confusión, para evitar una posible causa de sesgo. En estas instrucciones es necesario incluir las advertencias, que se consideren necesarias o

convenientes realizar sobre la forma general de cumplimentar el cuestionario y de consignar las respuestas, según los distintos tipos de preguntas que comprenda.

En la presentación del cuestionario hay que cuidar que sea legible y que las respuestas puedan colocarse en el lugar adecuado, sin dar lugar a equívocos.

La estructura, el diseño y la disposición de las preguntas han de ser ágil y agradable.

La claridad en la redacción de las cuestiones es una condición tan exigible como difícil de conseguir. La pregunta ha de ser fácil, definida y adecuada al propósito que se persigue.

El cuestionario es un instrumento muy adecuado y útil para la evaluación de programas por su versatilidad, accesibilidad a los datos y economía de recursos. No obstante, se puede complementar con otros instrumentos, cuando los datos a recabar o el programa así lo requieran.

Cuestionario Siw Weisbord

Weisbord (1976, 1978), describe su modelo como una pantalla radar, con " señales luminosas " que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos .

En el modelo de Weisbord, la organización está representada por siete casillas:

1. Propósito,
2. Estructura,
3. Relaciones,
4. Recompensas,
5. Liderazgo,
6. Mecanismos útiles, y
7. Actitud frente al cambio.

A continuación revisaremos lo conceptos de cada uno de los factores:

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.

Estructura

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay 6 elementos básicos que deben abordar los administradores, cuando diseña la estructura de la organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Especialización laboral.- La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo individuo haga todo el trabajo, este se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad y no en todas.

Departamentalización.- después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama departamentalización.

Cadena de mando.- La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien.

No es posible analizar la cadena de mandos sin considerar dos conceptos complementarios: autoridad y unidad de mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se acaten. El principio de la unidad de mando sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener solo un superior ante el cual es responsable directa.

Los tiempos cambian y los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando tienen hoy mucha menor importancia por los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia de facultar a los empleados.

Tramo de control.- Determina el número de niveles y administradores que tiene una administración. En igualdad de circunstancias, cuanto más ancho o largo sea el tramo de control, más eficiente es la organización.

Centralización.- Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto comprende exclusivamente la autoridad formal.

En cambio cuanto más colabora el personal o asume incluso la libertad de tomar decisiones, hay descentralización.

La formalización.- Es el grado en que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre que hace, cuando lo hace y como lo hace.

Diseños organizacionales comunes.- Describiremos tres de los diseños organizacionales más comunes en uso: estructura simple, burocracia y estructura matricial.

La estructura simple: Es una organización plana; por lo general tiene dos o tres niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones. Tienen poca departamentalización y poca formalización.

Burocracia.- Se caracteriza por tener tareas operativas muy rutinarias que se consiguen mediante especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

Estructura matricial.- Combina dos formas de comercialización: por funciones y por productos. La característica estructural más evidente de la matricial es que rompe con el concepto de unidad de mando. Los empleados tienen dos jefes: el jefe de su departamento funcional y el de su producto.

Nuevas opciones de diseño. Describiremos tres de los nuevos diseños estructurales: la estructura por equipos, la organización virtual y la organización sin fronteras.

La estructura por equipos.- La característica fundamental de esta estructura es que supera las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones a nivel del equipo de trabajo. Requieren empleados que sean tanto generalistas como especialistas.

La organización virtual.- Está muy centralizada con poca o ninguna departamentalización. Es una organización central pequeña que subcontrata las principales funciones administrativas.

La organización sin fronteras.- Esta pretende suprimir la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y sustituir los departamentos con equipos facultados.

Describiremos los dos modelos extremos del modelo organizacional:

1. El modelo mecanicista.- Corresponde a la burocracia, tiene extensa departamentalización, mucha formalización, una red limitada de información y poca participación de los miembros del nivel inferior en la toma de decisiones.

2. El modelo orgánico.- Se asemeja a la organización sin fronteras. Es una estructura plana, con equipos formados por varias jerarquías y funciones, poca formalización, una red extensa de información y gran participación en la toma de decisiones.

Causas o determinantes en la estructura de una organización

Estrategia.- La estructura de una organización es un medio para que la administración alcance sus objetivos. Como estos objetivos se derivan de la estrategia general de la organización, es natural que la estrategia y la estructura, estén muy enlazadas. En concreto, la estructura debe seguir una estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia organizacional, debe modificar la estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio.

Tamaño de la organización.- Hay considerables pruebas de que el tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Las organizaciones grandes (que tienen más de 2.000 trabajadores) muestran más especialización, departamentalización, niveles verticales, reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas.

Tecnología.- El término tecnología se refiere a como convierte la organización sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y materiales en productos o servicios.

Entorno.- El entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras gubernamentales, grupo políticos de presión, etc.

Diseños organizacionales y conducta de los empleados

Para llevar al máximo el desempeño y la satisfacción de los empleados, hay que tomar en cuenta diferencias individuales de experiencia o personalidad, así como la tarea. Además, la cultura nacional ejerce influencia en las preferencias de cultura, así que también hay que considerarlas. En las organizaciones que operan con personas de cultura con mucha distancia del poder, como la mayor parte de América Latina, encontramos que los empleados aceptan mucho más las estructuras mecanicistas que los trabajadores que proceden en naciones con menos distancia del poder. Por tanto, es preciso considerar las diferencias culturales junto con las individuales al hacer pronósticos sobre como afectará la estructura el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Relaciones

En primer lugar es importante reconocer que el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus expectativas por sí mismo, tiene que basarse en los demás para cumplir sus propias necesidades. En tanto varias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que actuando aisladamente. Por eso, con el propósito de sumar esfuerzos y superar las limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones formales o informales orientadas al logro de objetivos comunes, que pueden ser transitorios o permanentes.

En la medida en que se manejan bien las organizaciones, éstas sobreviven o crecen. Al crecer, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades, y estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales que no siempre son compatibles con quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos participantes, generándose de esta manera una variedad de comportamientos e intereses aislados y complejos entre el individuo y la organización. Por eso, lo trascendental es tratar de armonizar y desarrollar sólidamente los intereses comunes.

De este modo, tanto individuos como organizaciones tienen intereses mutuos, objetivos por alcanzar. Las organizaciones, luego de un proceso de evaluación, seleccionan sus recursos humanos para alcanzar, con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.). Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

Por la complejidad del ser humano y el laberinto que conlleva la dinámica de la interacción humana en las organizaciones, la relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria. Muchas veces es tensa y conflictiva. Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordarán muy bien.

La organización, en la medida en que es formal y rígida, tiende a veces a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de pérdida y de corta perspectiva de permanencia en el cargo. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos, midiendo su desempeño y relegándolos a tareas carentes de oportunidades que pudieran probar responsabilidad, autoconfianza e independencia.

Para trazar caminos para una integración individuo-organización realmente efectiva, la mayor parte de la responsabilidad recae sobre la alta gerencia. El comportamiento del gerente tendrá que satisfacer simultáneamente varios objetivos, dentro de ellos deberá mejorar su capacidad para escuchar a diferentes personas y conciliar intereses.

En tanto los individuos buscan sus satisfacciones personales (salarios, comodidad, descanso, horario laboral más favorable, oportunidad de carrera, seguridad en el cargo, etc.), de igual modo las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades de mercado, etc.). Mientras el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y su desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o debajo de ésta, y otras requiriendo un aprendizaje a mediano o largo plazo. Entre las necesidades organizacionales sobresale la

necesidad del elemento humano, recurso indispensable. Así, la independencia de necesidades del individuo y de la organización es enorme.

La organización

Edgard H. Schein señala que: “Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que quieren conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y responsabilidad”.

Coordinación. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarios para poder satisfacer sus necesidades básicas. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden lograr sus expectativas más fácilmente que actuando aisladamente.

La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se pueden satisfacer también sus necesidades individuales. El concepto básico que subyace a la definición de una organización es, pues, el de una coordinación de esfuerzos para la ayuda mutua.

Objetivos comunes. Ahora bien, para que esta coordinación sea útil deben establecerse objetivos que hay que alcanzar, y debe también existir una cierta concordancia respecto a dichos objetivos. Por lo tanto, la segunda idea básica en la que el concepto de organización está basada es la de lograr objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.

La división del trabajo. La coordinación y el cumplimiento racional de objetivos se podrán realizar de una manera óptima si cada persona hace algo diferente pero en forma coordinada. La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base del talento o habilidad para hacer la tarea encomendada.

La idea de la división del trabajo está ligada claramente a la idea de la diferenciación de funciones. La organización puede lograr sus objetivos más fácilmente si establece diferencias con base en los tipos de tarea, localización geográfica, recursos humanos, etcétera. Si cada una de las tareas que hay que realizar exige más de una persona, la división de trabajo crea diversas organizaciones.

Jerarquización de la autoridad y responsabilidad. Si diferentes partes están haciendo cosas diferentes, se necesita entonces una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos comunes. Por ello es necesario que alguien ordene las cosas y surge entonces la jerarquía de la autoridad.

Es obvio que no es posible la coordinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, si no existen los medios para controlar, limitar y dirigir las diversas unidades. La misma idea de coordinación implica que cada unidad se somete a cierto tipo de autoridad con el fin de conseguir algún objetivo común.

Resumiendo, la organización, conceptualmente, conlleva las siguientes consideraciones:

1. Una persona es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí misma.
2. Un individuo tiene que basarse en los demás.
3. Cuando varias personas coordinan sus esfuerzos, estas pueden conseguir más que cuando actúan solas o aisladas.

4. Las coordinaciones cumplen un rol importante.
5. Deben establecerse objetivos que hay que alcanzar.
6. Debe existir una cierta concordancia en los objetivos.
7. Los objetivos pueden ser alcanzados de una manera óptima si cada uno realiza actividades diversas de una manera coordinada.
8. Se necesita una función integradora que asegure que todos los elementos busquen los mismos objetivos comunes. Por ello es importante la jerarquía de autoridad.
9. Si cada una de las tareas a realizar exige más de una persona, la división de trabajo crea diversas organizaciones.

La organización formal

El concepto de la organización formal, básicamente se ha desarrollado al definir lo que es una organización. La organización formal conlleva fines, estructuras y dinámica explícitamente definidos. Esto exige, entre otras cosas, una explicación de los roles de la autoridad y de un sistema de recompensas y castigos, de medios para conseguir determinadas metas, políticas, etc.

Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, es necesario además elaborar principios que aseguren la creación de una organización formal eficaz. La organización formal debe ser flexible para dar cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Generalmente en el interior de las organizaciones formales se desarrollan otras suborganizaciones informales. Una organización, para ser eficiente, debe aprovechar las

dinámicas de las organizaciones informales que tienden inevitablemente a formarse dentro de ella.

Organización informal

Keith Davis describió la organización informal como "una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí". Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo de amigos del sexto piso, el equipo que juega fútbol y los concurrentes asiduos a la cafetería.

Una organización informal es aquella que no posee metas ni estructuras definidas. Ésta tiende a satisfacer una serie de necesidades de sus miembros. En algunas ocasiones, los grupos informales suelen satisfacer con mayor eficiencia las inquietudes de sus integrantes que la propia organización formal de la que forman parte obligatoriamente los mismos individuos. Los problemas empresariales pueden tener como causa la organización informal.

Chester Barnard considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente, aun cuando se encuentre en un departamento diferente, que a alguien que sólo se conoce como un nombre en un organigrama.

Como ya se mencionó, una organización para ser eficiente, debe suscitar en su provecho las dinámicas de las organizaciones informales que tienden inevitablemente a formarse dentro de ella.

Reciprocidad entre individuo y organización.- La integración hombre-organización conlleva necesaria e implícitamente una correspondencia recíproca basada en un contrato y en intereses mutuos.

Todo contrato presenta dos aspectos:

1. *El contrato formal.* Es un contrato generalmente expresado por escrito, que se basa principalmente en las normas laborales vigentes en el país y en el cual en muchos casos interviene la autoridad del Estado. Está referido a las condiciones económicas, beneficios, funciones a desempeñar, cargo, categoría, horario, etc.
2. *El contrato psicológico.* Es algo implícito que se da cuando una persona se integra a una organización y en donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación.

El contrato psicológico y la reciprocidad

Cuando una persona se integra a una organización, luego de un largo proceso de reclutamiento y selección de personal, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial para así obtener utilidades. Por otro lado, se debe brindar las posibilidades de desarrollo del trabajador para el logro de sus expectativas y su realización (salarios, escalas de ascensos, jornada laboral, prestaciones, ventajas del empleo, etc.). Esta situación exige algo más que un simple contrato formal, es apremiante un contrato psicológico entre el individuo y la organización.

La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde oportunidad de crecer y

aprender más. Gran parte de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tiene mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en las persona o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que ésta mantiene consigo misma (relaciones interpersonales). Una fuente común de dificultades en las

relaciones interpersonales es la falta de acuerdos explícitos y claros. No siempre las personas dicen abierta y explícitamente lo que quieren y necesitan. El esclarecimiento de los contratos, tanto en las relaciones interpersonales como en las intrapersonales, es importante para una efectiva experiencia interpersonal.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante períodos acelerados de crecimiento puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

Si la organización cumple el contrato formal solamente pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económicas como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

Intereses mutuos.

La empresa es un grupo de personas que están buscando un objetivo. Por lo general, la utilidad es el interés común. Las personas consideran al centro laboral como un medio para alcanzar sus metas y, al mismo tiempo, las empresas necesitan personas que les ayuden para

lograr sus objetivos empresariales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común.

El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y las organizaciones. Todos se sienten alentados a enfrentar los problemas de las empresas en lugar de enfrentarse unos con otros.

El interés mutuo conlleva intercambio de recursos y se desarrolla mediante los contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad; cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad ocurre una modificación dentro del sistema.

El objetivo fundamental de toda organización dentro de una sociedad es atender sus propias necesidades y las de la sociedad, mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica.

Las personas forman una organización o se vinculan con algunas, porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (capacitación, esfuerzos, cambio de actitudes, etc.) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos, mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción acerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas cubren sus expectativas. El individuo ingresa en la organización cuando espera

que su satisfacción sea mayor que los esfuerzos personales. Si cree que los esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

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.

Motivación.- A medida que fuimos desarrollando nuestro enfoque del análisis de las organizaciones, nos quedó claro que las organizaciones, al igual que las personas, tienen diferentes personalidades y trabajan a ritmos diferentes. Con frecuencia nos sorprendió comprobar cómo algunas organizaciones parecen funcionar bien en circunstancias increíblemente difíciles, mientras que otras fracasan continuamente en su desempeño en condiciones mucho más favorables. Las ideas relacionadas con la motivación organizacional ayudan a proporcionar información sobre por qué las organizaciones y las personas que trabajan en ellas se comportan de la manera en que lo hacen.

Si bien la motivación organizacional se manifiesta en una variedad de maneras, cuatro conceptos principales proporcionan ideas sobre la personalidad subyacente de la mayoría de las organizaciones: historia, misión, cultura e incentivos.

El primer concepto es la historia y el ciclo de vida de la organización. Las organizaciones, al igual que las personas, varían en las diferentes etapas de su vida organizacional (Gupta y Chin, 1994). Cuando comienzan, con frecuencia existe un estado de euforia optimista, una creencia de que los recursos aunados pueden hacer prácticamente todo. Si bien en la vida de una organización no hay etapas coherentes que reflejen en forma paralela el ciclo de la vida humana, existen etapas que ayudan a hacer un diagnóstico de la organización y su cultura. Las

organizaciones nuevas o jóvenes crean sus propios modelos singulares de comportamiento que normalmente son más informales que formales. En estas organizaciones las funciones y responsabilidades no están delineadas, hay pocos manuales de políticas, no se establecen reglas ni procedimientos y existe el entusiasmo normalmente asociado a una nueva actividad.

En el inicio de estas organizaciones la motivación se ve impulsada en parte por la atmósfera experimental dominante. Con frecuencia surgen nuevos dirigentes empresariales y existe un sentimiento de que es posible hacer casi todo. Sin embargo, a medida que estas organizaciones maduran, comienzan a elaborar estructuras y reglas. Las personas ya no tienen la libertad de hacer las cosas según sus propias maneras. Se fijan funciones y responsabilidades. Se va diluyendo el entusiasmo de lo nuevo y surgen otras modalidades de motivación. A medida que cambia el contexto de la organización, se vuelve imperioso que la organización cambie. Hablamos de renovación o renacimiento organizacional. Si las organizaciones no se renuevan, se enferman y, por lo menos en el sector privado, mueren.

Si bien la metáfora del ciclo de vida de la organización no se aplica estrictamente, la comprensión de su historia aporta información sobre lo que ella es. La razón de ser de la organización, las características de sus fundadores, la comprensión de sus principales hitos y los cambios que ha experimentado cumplen un importante papel en la conformación de su personalidad y en su desempeño.

El segundo concepto motivacional se concentra en la función o el propósito de la organización: su misión. Cada organización tiene una función o propósito distintivo que se manifiesta en sus metas y objetivos. En la mayoría de las definiciones del concepto de “organización” existe una orientación explícita hacia la meta. Cada organización crea, ya sea implícita o explícitamente, la futura dirección de lo que quiere lograr, una visión de adónde

quiere ir y de lo que quiere ser (Allen, 1995). Algunas organizaciones se ven motivadas por la oportunidad de realizar buenas obras o prestar servicios a los ciudadanos.

Muchas organizaciones no gubernamentales están motivadas por la ayuda a los necesitados. Otras organizaciones, como los centros de investigación, pueden verse impulsadas por el prestigio: el deseo de ser consideradas las mejores en su campo. En el sector privado la motivación podría significar una participación mayor en el mercado. Los analistas de organizaciones reconocen la importante función que desempeña la misión en conformar y crear la personalidad de una organización y, como tal, estiman que es una consideración de diagnóstico importante. El análisis de la misión de una organización ofrece ideas sobre la organización misma.

La cultura, *el tercer concepto*, también proporciona una ventana para observar la motivación organizacional. La cultura de la organización se relaciona con las suposiciones, los valores y las creencias compartidos por los miembros de la organización. Estos factores funcionan, si bien en forma subliminal, dentro de los límites de la organización. La cultura de una organización rara vez está escrita, pero se comunica definitivamente a los miembros y a las partes interesadas en una variedad de maneras formales e informales. El análisis de la cultura de una organización es crítico para tratar de comprender las fuerzas motivacionales que apoyan el cambio y el mejoramiento del desempeño o se oponen a ellos.

Por último, la personalidad de una organización se ve configurada por su sistema de incentivos. Para que una organización tenga un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a individuos y a grupos a trabajar en pos de sus intereses a corto y largo plazo. Estos mecanismos pueden incluir beneficios tangibles como sueldos y bonificaciones, o menos tangibles como la libertad de dedicarse a sus intereses o participar en iniciativas de

colaboración. Con el transcurso de los años, muchos estudios han tratado de comprender mejor las necesidades de los miembros de las organizaciones para elaborar estructuras de compensaciones mejores o alternativas. Entender los sistemas de incentivos de una organización es clave para comprender su personalidad subyacente (Gupta y Jenkins, 1996).

Estas cuatro variables motivacionales no son necesariamente independientes unas de otras, ni tampoco constituyen necesariamente los únicos factores que permiten conocer la personalidad de una organización. En cambio, son sencillamente factores importantes que ayudan a completar el cuadro del desempeño organizacional y sus elementos subyacentes. En las secciones siguientes se exploran en mayor detalle las definiciones y dimensiones de estos cuatro conceptos y se considera cómo hacer para examinarlos en el contexto de una evaluación organizacional.

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. 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 , 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 , 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 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. Otra persona tal vez sea un líder eficaz, 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. Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posea más tacto, el que sea más agresivo, más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d. 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.

Liderazgo basado en principios.

Todos queremos ser líderes. Todos queremos tener éxito en nuestros negocios, carrera profesional y vida familiar. No existe una fórmula mágica ni una receta de cocina. Pero a muchas personas alrededor del mundo les ha funcionado el “sistema de valores” de Stephen R. Covey, conocido como *liderazgo centrado en principios*.

Este sistema promueve una serie de valores, conductas y características que definen una actitud que conduce hacia el liderazgo; entendido éste no simplemente como el mejor en algo, sino abarca un concepto más amplio.

Según esta visión, el líder no solo destaca individualmente, sino que ayuda a que otros también lo hagan, goza de los beneficios del éxito y los comparte. No trata de imponerse a los demás sino que los ayuda a mejorar. Además tiene una sólida escala de valores en la cual basa su toma de decisiones.

Aprendizaje constante.

Los líderes están en constante aprendizaje, saben escuchar, se esfuerzan por aprender nuevas habilidades, buscan entrenamiento, desarrollan conocimiento. Tienen claro que cuando más aprenden, menos saben. Y la motivación para aprender y crecer proviene de ellos mismos.

Según Covey, la mejor manera de adoptar esta forma de vida es imponerse pequeñas metas y compromisos, cada vez que se alcanza una meta y un compromiso se pasa al siguiente.

Orientación hacia el servicio

La vida es una misión, no una carrera. Los líderes están para servir, no para ser servidos.

Irradian energía positiva.

Se trata de gente contundente, feliz y amable. Tienen una actitud optimista hacia la vida. Su espíritu es entusiasta, positivo y lleno de fe. Creen en otras personas.

Ellos no sobre reaccionan a los errores de otros, a las malas conductas, o las debilidades humanas. No se construyen en base de las debilidades de otros. Al contrario, creen en el potencial oculto de la gente. No ponen etiquetas, no creen en estereotipos, categorías o prejuicios. Con esta actitud contribuyen a crear un clima de oportunidad y crecimiento.

Los verdaderos líderes tienen vidas equilibradas. Leen la mejor literatura, están al tanto de las últimas noticias y disfrutan del intercambio y los retos intelectuales. Tienen una vida socialmente activa y disfrutan de tener una amplia gama de intereses.

No son extremistas, no se basan en el principio de todo o nada, bueno o malo, no dividen el mundo en dos partes. Piensan en términos de continuidad, prioridades o jerarquías, saben discriminar y diferenciar las similitudes y diferencias en cada situación.

Sus acciones son equilibradas, temperadas y moderadas. No son adictos al trabajo, fanáticos religiosos, fanáticos políticos, adictos al placer. Tampoco se autocondenan por cada error que cometen.

Buscan la sinergia.

Catalizan sinergias, trabajan tan duro como inteligentemente, son muy productivos pero de manera creativas y nuevas. En el trabajo en equipo rápidamente crean lazos y buscan como complementar y fortalecer las debilidades.

Saben delegar, les resulta fácil y natural pues creen las habilidades y conocimiento de otros. También saben separar los problemas de las personas.

Los hábitos de un líder

Ser proactivo. Esta es la habilidad de escoger una respuesta y una acción. El líder asume responsabilidades y toma acción.

Inician con un objetivo final claro. Tiene que ver con la imaginación y conciencia de cómo deben ser las cosas. Consiste en dejar de verse a uno mismo como una víctima de las circunstancias y verse como un ser con voluntad de hacer y elegir. La conciencia debe monitorear lo que uno se propone, lo que imaginó, la visión y el objetivo final.

Sabe definir prioridades. No solo se deben definir las acciones necesarias a realizar sino su orden.

Pensar siempre en ganar-ganar. El liderazgo basado en principios se basa en la acción de uno mismo y la toma de responsabilidades. Si alguien a su alrededor comete un error, no lo señala o trata mal, sino que lo ayuda a mejorar.

Buscar siempre entender y luego ser entendido. La acción tradicional de las personas cuando hay problemas es decir: "Permítame explicarle". Pero la situación que se da es que la otra persona realmente no está escuchando ni tratando de entender sino más bien buscando una respuesta reactiva. La actitud correcta es siempre pensar. "cómo puedo ayudar a esta persona".

Crear sinergias. Hay que tener muy claro que los equipos pueden llegar más largos que los individuos, pero para esto se necesita una buena comunicación y estar dispuestos a negociar.

Revisar continuamente el proceso.

Creer y desarrollarse debe ser constante. La persona que no lo hace cae en estilos de vida y sistemas cerrados y poco tolerantes.

Consejos para el crecimiento personal:

- a. Comprender que el crecimiento es un proceso paulatino y ordenado. No se aprende a caminar sin saber gatear. Además es un proceso natural, que no tiene atajos, se deben pasar y superar todas las etapas.
- b. En ese proceso evolutivo para madurar y crecer todos estamos en momentos distintos, por lo cual se debe ser tolerante y paciente.
- c. Las comparaciones son peligrosas, pues crean inseguridad. Si una persona basa su bienestar en esas comparaciones va a estar en un momento bien y al otro no.
- d. Para mejorar debemos iniciar de donde estamos, no donde deberíamos o de donde otros están.
- e. La introspección ayuda a tener un conocimiento más exacto de nuestras debilidades y de las vías para superarlas.

Siete acciones que alejan del verdadero liderazgo

Obtener riqueza sin trabajar. Se refiere al hecho de obtener algo sin realizar un verdadero esfuerzo o sin agregar valor, por ejemplo manipulando los mercados o a las personas, no pagando impuestos, obteniendo beneficios del gobierno sin necesitarlos.

Placer sin conciencia. Cuando las personas se dedican al placer sin tener conciencia, de una forma egoísta y solo buscando el gozo personal, lo pueden perder todo desde el respeto social, su posición hasta sus familias.

Conocimiento sin carácter. Tener un gran conocimiento, sin un carácter firme es peligroso. Un gran desarrollo intelectual sin principios es como poner un auto de gran motor en las manos de una adolescente drogado.

Existe una serie de valores comunes que deben ser enseñados, tales como cortesía, amabilidad, dignidad e integridad.

Hacer negocios sin ética. Absolutamente todos los negocios y transacciones deben ser realizados en un marco de ética correcto, basado en los principios de legalidad y benevolencia.

Ciencia sin humanidad. Si la ciencia se convierte en pura tecnología y técnica, sin un carácter humanista, degenera en un asunto del hombre contra la humanidad.

Religión sin sacrificio. Practicar una religión sin sacrificarse, sin darle la mano al prójimo se convierte en una cuestión social y superficial.

Política sin principios. Si no existen principios no existe un verdadero norte, no hay nada en lo que se pueda confiar. Los políticos que no tienen principios solo tienen un mensaje superficial. Normalmente estos son los políticos que deben de gastar millones para construir su imagen.

Mecanismos útiles

Sistemas de información en el ámbito organizacional

Toda organización requiere para su funcionamiento, ciertas condiciones básicas que permitan facilidad para la realización de las tareas, de una forma más efectiva y eficiente.

En las organizaciones se produce gran cantidad de información, de tal manera que un gerente que no cuente con sistemas bien diseñados de información, tendrá muchas dificultades para tomar las decisiones más adecuadas y oportunas para resolver los problemas que se le puedan presentar.

Los sistemas de información constituyen una herramienta de suma importancia para realizar las funciones de cualquier organización por muy pequeña que esta sea, ya que este permite recopilar, clasificar, procesar, interpretar y resumir cantidades de datos que permitirán la toma eficiente de decisiones.

Información y Sistema de Información.

La información puede ser definida como transmisión de conocimientos entre individuos; como transmisión de mensajes a través de diferentes estadios o elementos sociales; como comunicación de noticias, conocimientos, hechos y eventos; como datos que son transcritos a una máquina y como el conocimiento que es obtenido a través de un proceso de investigación.

La información dentro del ámbito organizacional y dentro del proceso de toma de decisiones en organizaciones, implica el flujo de materia y energía que tiene la capacidad de llevar patrones de señales, desde el exterior hacia la organización, dentro de la organización y de esta hacia fuera, que alcanza a uno o más individuos, quienes pueden descifrar dichos patrones de señales y hacer interpretaciones precisas de los mismos.

En el contexto organizacional, es necesario reconocer que las personas con diferentes experiencias, educación y pertenencia social percibirán los patrones de señales diferentes. Es por ello que resulta fundamental alinear a todos los miembros de una organización, en la interpretación de los patrones de señales que comúnmente circulan en la organización y en la predicción de nuevos patrones que pueden entrar en la organización, para inducir a los miembros en su reconocimiento y uso.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se hace evidente que al diseñar un sistema de información, éste debe adaptarse a las características particulares de la organización para la cual se está diseñando: las diferentes estructuras de la organización, el estilo de liderazgo, las consideraciones tecnológicas, la cultura de la organización y las interacciones humanas son factores que se interrelacionan en el sistema de la organización y tienen implicaciones en el análisis y el diseño de los sistemas de información.

La información puede llegar a ser el elemento decisivo, para determinar el éxito o el fracaso de un negocio. Con el fin de lograr la máxima utilidad de la información ésta debe administrarse de manera correcta, como ocurriría con cualquier otro recurso de la empresa.

La información es algo que procesamos, usamos y sin la cual no podemos operar adecuadamente en nuestros contextos, en ocasiones se habla de sobrecarga informativa, para referirnos a situaciones en las cuales la cantidad de información es tan grande que no es manejable, en otros casos se habla de poca carga informativa, o de falta de información, para referirse a situaciones donde la cantidad de información es tan baja que no se puede realizar la tarea requerida.

La sobrecarga de información o la baja carga de información han dado vida a sistemas de procesamiento de información que usan hardware y software que la codifican, clasifican y

almacenar, para que los usuarios potenciales la accedan fácilmente y sin esfuerzo; sistemas que se encargan de localizar la información que necesitan las organizaciones para sus actividades estratégicas y operativas o para realizar proyectos especiales en un momento determinado.

La disponibilidad actual de las computadoras ha generado todo un incremento y una diversificación de la información, a través del computador se puede generar mayor cantidad de información que aquella que podría almacenarse de forma manual, ya que ésta puede llegar a multiplicarse a velocidades impresionantes.

Los sistemas de información se desarrollan con diferentes propósitos, los cuales dependen de las necesidades de cada organización. Los sistemas de procesamiento de datos (procesan grandes volúmenes de información de las funciones administrativas de rutina), los sistemas de información para la administración (proporcionan informes periódicos para la planeación, el control y la toma de decisiones), y los sistemas de apoyo para la toma de decisiones (ayuda a quien toma las decisiones cuando le proporciona la información que necesita), son diferentes tipos de sistemas de información computarizados que se analizan y diseñan mediante la aplicación de los conceptos y las técnicas del diseño y del análisis de sistemas.

Existen unos pasos que se deben aplicar para el análisis y diseño de los sistemas de información, se denomina ciclo de desarrollo de los sistemas, y se desarrolla en siete etapas las cuales son: identificación de problemas, oportunidades y objetivos; determinación de los requerimientos de información, análisis de las necesidades del sistema, diseño del sistema recomendado, desarrollo del software, prueba y mantenimiento del sistema, implantación y evaluación del sistema.

Para que se puedan analizar y diseñar sistemas adecuados de información se necesita entender la organización para la cual se va a diseñar, pues la forma que tomen los sistemas dependerá, en gran medida de la influencia de tres de sus principios organizacionales, estos son: niveles de administración, el diseño de las organizaciones y un grupo de factores influyentes.

Los ambientes y contextos actuales requieren de complejas interpretaciones de las informaciones generadas desde diversos puntos, especialmente desde los sistemas de computación. Esta variedad de información es necesaria para explicar, descifrar y predecir la falta de certeza y de eventos futuros. No obstante, la información generada desde diversos puntos no tiene valor si no cuenta con el soporte y la capacidad de un individuo claramente insertado en la organización en la cual se desenvuelve.

El conocimiento dentro de la organización es la información procesada que sirve para tomar decisiones organizacionales efectivas. De tal manera que la adquisición de información debe estar al servicio de las necesidades de conocimiento. El conocimiento organizacional, incluye las habilidades, educación, experiencia, valores, destrezas sociales que hacen más efectiva la organización.

La organización con su visión y misión, objetivos y características, estructura y contextos, y personas y grupo le da forma a la información y la transforma en conocimiento. En este sentido el conocimiento es la información que los usuarios de la organización usan en un contexto determinado con el propósito de mover a la organización en la dirección deseada.

El conocimiento y la información dentro del contexto de *gerencia del conocimiento* están íntimamente relacionados, no obstante, son diferentes. La información considera que el elemento fundamental es el sistema tecnológico que guía su uso dentro de la organización,

considerando a los individuos como procesadores pasivos que implementan las mejores estrategias derivadas de la base de datos y experiencias almacenadas en las mismas.

El conocimiento, en contraste, considera que el ser humano es el elemento clave al estar constantemente inmerso en el proceso activo de evaluar la información derivada y obtenida de los sistemas de información.

La *gerencia del conocimiento* tiene que ver con la determinación de lo que la organización sabe, como aplica lo que sabe para ser más eficiente, y cuán rápido puede aprehender cosas nuevas que le permitan permanecer competitiva en contextos cambiantes. Una simplificación de esta definición incluiría dentro de la *gerencia del conocimiento* los procesos, técnicas y estrategias para hacer uso adecuado del conocimiento con el fin de desarrollar la misión, y los objetivos organizacionales.

La toma de decisiones efectiva está íntimamente relacionada con el conocimiento que se tenga de la situación o problema sobre el cual se va a decidir. Una decisión es una alternativa que puede resolver un problema, es un curso de acción factible que puede cerrar una discrepancia entre lo que es y lo que debe ser.

En este sentido la decisión adecuada es aquella que reduce al mínimo la brecha entre las percepciones de los individuos involucrados en la situación. Vista de esta manera la información y el conocimiento son fundamentales para la toma de decisiones y de allí la importancia de que el diseño del sistema de información se adapte a las características propias de cada organización.

Actitud frente al cambio

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.

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.

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 aprovechando 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.

Observación

La observación es una parte fundamental de la práctica científica. En las ciencias empíricas la investigación empieza y acaba en la observación: el científico comienza su investigación con la medida o descripción de algún fenómeno percibido, y la termina con la comprobación

de que la realidad se comporta tal y como suponen sus hipótesis. La observación es la recolección de datos de las realidades empíricas, y puede ser:

1. *Ocasional*, como cuando se produce fuera de un programa o estrategia y es, por tanto, casual,
2. O *sistemática*, que es la más frecuente, se da bajo normas concretas sobre un campo debidamente delimitado y con una finalidad concreta. La observación sistemática debe hacerse en términos cuantitativos y puede ser de campo o de laboratorio.

Como método de verificación, la observación sistemática consiste en recoger datos de unas conductas determinadas de antemano, en situaciones también determinadas y con la intención de comprobar la verdad de una hipótesis; aquí la observación se suele realizar:

1. En *situaciones naturales*: observaciones de campo que suelen utilizar como técnica de registro el formato de campo o cuaderno;
2. O en la *práctica clínica*: orientada a recabar datos sobre un enfermo con los tipos de registro que llamamos escalas evaluativas o protocolos de anotaciones.

Los registros de observación sistemática deben reunir varias condiciones para tener carácter científico, entre las que destacan la validez (deben ser útiles para predecir futuros comportamientos, las puntuaciones registradas deben medir aquello que se ha determinado medir) y la fiabilidad (o grado de acuerdo con otras observaciones del mismo observador o con otras observaciones de otros observadores).

Observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta. La observación es *visual*. Se utilizan los ojos, quizás asistido con una cámara fotográfica u otro instrumento de grabación. La

observación *descriptiva* significa que no se desea modificar la actividad en ninguna manera, lo que se quiere es registrarla tal como sucedería.

Una actividad puede interesar a un investigador porque todas las profesiones y toda producción industrial son esencialmente cadenas de actividades. Además, un *producto* por sí mismo puede ser un proceso de actividades, tales como un programa de computadora, un curso de la educación, un drama u otra presentación en la escena o en televisión. También cuando el producto es un objeto estático con ninguna acción de su propio, su uso es una actividad que usted querrá quizás estudiar en su colocación empírica.

Hay muchas actividades que pueden ser difíciles o costosas de estudiar especialmente en su ubicación original "en el campo", y antes de comenzar a recopilar datos es recomendable pasar un minuto y considerar si la información que se necesita podría obtenerse con otros métodos empíricos que son a menudo relativamente arduos.

Tales métodos pueden incluir:

1. Encontrar información en textos y literatura ya existentes,
2. Interrogar a la gente que tiene la información,
3. Estudio indirecto donde no se observa la misma actividad, pero si los acontecimientos o las huellas que la actividad produce, tal como la erosión o el consumo de energía.

Si estos acercamientos, sin embargo, parecen infructuosos y se concluye que hay que reunir sus datos con la observación empírica, una de las primeras preguntas a resolver es la *extensión* del estudio.

Hay dos decisiones que tomar:

1. Como delimitar el estudio.
2. Como seleccionar la muestra

Una vez que se tiene por lo menos una idea preliminar sobre la extensión del proyecto, se puede comenzar a considerar el método de la observación. Un buen punto de partida es recordar lo que se sabe acerca de la actividad que se observará. Es generalmente recomendable salir del conocimiento que se tiene acerca del objeto, y entonces concluir que datos se necesita reunir. De esta manera se puede enfocar la investigación como las piezas que faltan del rompecabezas. Además, se conoce o se puede asumir el contexto donde la actividad sucederá presumiblemente, de tal manera que se puede planear los arreglos y métodos para recoger los datos de manera adecuada.

Una de las herramientas más eficientes para diseñar el método para un estudio empírico es un modelo teórico que define cómo varias características del objeto y de su contexto se asocian mutuamente. Este modelo debe incluir las características que se registrarán del objeto del estudio, y además tanto de su contexto, de sus causas o efectos que se puede planear en un momento o en un lugar y realizar arreglos más convenientes para las operaciones empíricas.

No es siempre fácil de encontrar ni diseñar un modelo conveniente para un estudio. A veces se puede adoptar y mejorar un modelo prestado desde un informe de investigación publicado más temprano, a veces se puede construir un tentativo modelo en base del blanco de su proyecto. Pero sucede también que a veces se tiene que posponer su elaboración hasta que se reciba una mejor información sobre el objeto del estudio.

Tres alternativas de modelo científicos son:

1. *Investigación exploratoria:* No se encuentra ningún buen modelo ni teoría para aprovechar en el trabajo, pero se podrá crear un modelo más adelante, en base de las primeras observaciones desorganizadas. Inicialmente no se tiene ninguna base para

definir cuales preguntas se deben registrar de la actividad, el único método posible será a menudo la observación no sistemática.

2. *Investigación para mejorar un modelo:* Se puede utilizar un modelo teórico existente como punto de partida que se modificará probablemente durante su estudio empírico. Si un modelo - aunque tentativo - está disponible desde el principio del proyecto, permite elegir cuales aspectos en la actividad y su contexto serán registrados. Es decir, se puede utilizar el método de *observación sistemática* que sea generalmente más eficiente que su variante no-sistemático.
3. *Estudio basado en hipótesis:* La punta de partida está una teoría creíble y una hipótesis que afirma que una cierta causa produce - por lo menos generalmente - un cierto efecto. El blanco de su proyecto es verificar la hipótesis. El método más simple y más eficaz para esto es generalmente arreglar una serie de experimentos donde se observa y registra solamente dos características de la actividad: el estímulo y la reacción.

Al lado de la existencia de un modelo, otros factores que tienen que ser notados al escoger un método de investigación descriptivo son el blanco del estudio y la naturaleza de la actividad que se estudiará. Éstos vienen en la vista especialmente en las preguntas siguientes:

1. *El entorno y las perturbaciones.* Muchas actividades ocurren normalmente "en el campo" en los ambientes ruidosos donde varios factores que no son interesantes en el estudio instigan a variación en la actividad y su registro. Para evitar esta variación perturbadora el estudio empírico se realizará en un cuarto recluso o en un laboratorio en forma de observación sistemática o experimento. Sin embargo, al eliminar factores posiblemente influyentes, se debe tener por lo menos una aproximación de sus efectos en la actividad, de otro modo la observación llegará a ser sesgada de una manera

desconocida. En ese caso puede ser mejor dejar la actividad para suceder en su entorno original y utilizar observación no sistemática.

2. *Manipulación.* La actividad en estudio es a veces tan infrecuente que se querrá quizás estimular el objeto para iniciar la actividad que se estudiará, por ejemplo pidiendo que la gente comience la actividad. De hecho, manipulación es muy usual en la observación sistemática y en un experimento. Por otra parte, la manipulación es aventurada porque trastorna fácilmente las relaciones y las causalidades que se quiere estudiar. Para evitar tal tendencia, al planear la manipulación se debe tener tanto conocimiento acerca de la actividad (quizás en base de su teoría) de tal manera que se puede predecir y controlar los efectos secundarios de la manipulación.
3. Un ayudante puede hacer la reunión empírica de los datos.
4. Si todos los resultados son imprevistos, potencialmente son valiosos para una investigación.
5. Los datos pueden ser cualitativos, cuantitativos o combinaciones entre ellos. Si la mayor parte de los temas de interés son definidos cualitativamente, será más fácil utilizar observación no sistemática. El método sistemático y especialmente el experimento trabajan mejor con variables cuantitativas exactamente definidas.
6. Generalmente se debe evitar un ajuste de la definición de un concepto porque puede hacer inválidas las observaciones hechas antes de la modificación. Esto es especialmente verdad en una observación sistemática y en un experimento donde se trabaja con conceptos exactamente definidos. Las modificaciones son usuales y no destructivas. Cuando el conocimiento sobre la actividad aumenta, fácilmente podemos mejorar las definiciones sin mucho detrimento.

Tabla 7

Todos los puntos de vista antedichos que pueden afectar la selección del método de observación se demuestran comprimidos.

<i>Estilo de investigación:</i>	<i>Investigación exploratoria</i>	<i>Investigación para mejorar un modelo</i>	<i>Estudio basado en hipótesis</i>
<i>Método:</i>	<i>Observación no sistemática</i>	<i>Observación sistemática</i>	<i>Experimento</i>
...pero al escoger el método, tener en cuenta los aspectos siguientes, también:			
<i>Entorno</i>	Campo	Campo a menudo	Laboratorio
<i>Manipulación</i>	No	Posible	Siempre
<i>¿Puede una ayudante reunir los datos?</i>	No	Sí	Sí
<i>¿Qué hacer con resultados imprevistos?</i>	Registrar y estudiar	Registrar o quitar	Quitar
<i>¿Tipo de datos?</i>	Cualquiera	Preferiblemente definido exactamente	Definido exactamente, a menudo cuantitativo
<i>¿Es posible ajustar las definiciones?</i>	Sí	Sí, pero mejor evitarlo	No

Aunque la tabla contiene solamente tres métodos distintos, hay siempre la posibilidad de combinar elementos de estos métodos, o de modificarlos.

Observación no sistemática

El método de observación *no sistemática* no requiere ningún conocimiento inicial sobre la actividad que ha de ser estudiada. El método sería simplemente mirar lo que ocurre, y con el tiempo captar la estructura de las acciones, incluso si esto llevase algún tiempo.

El método arriba descrito es ciertamente tan asistemático como se pueda pensar. Evita todos los preconceptos sobre la actividad observada y así es sensible y lo más apropiado para

descubrir todos los factores relevantes. Sin embargo, tiene la desventaja de llevar mucho tiempo, pues el investigador ha de observar un buen número de incidentes antes de que pueda construir un modelo teórico de la acción y comenzar a informar sobre él. Un método así debiera ser usado sólo cuando se requiere tal estilo exploratorio; es decir, cuando estudiamos algo que no ha sido estudiado antes.

La situación habitual cuando se comienza un proyecto de investigación es que tenemos algún conocimiento de lo que ocurre y de los objetos que están implicados, y hemos definido el asunto que ha de estudiarse. Entonces sobre esta base podemos especificar qué buscaremos durante la observación. Si especificamos exactamente el objetivo, nuestro método será la observación sistemática. Si en lugar de ello, elegimos especificar sólo en términos generales qué actividades han de ser registradas, pero dejamos abiertos los detalles, probablemente elegiremos una de las muchas variaciones de la observación *no sistemática*.

Lo típico de la observación no sistemática es que definimos la actividad que será estudiada y los atributos que serán registrados verbalmente; sin embargo, el observador puede incluir adicionalmente cualesquiera otros factores fortuitos que juzgue necesarios para explicar la actividad en el informe. Estas notas adicionales podrían por ejemplo describir los factores ambientales cambiantes, perturbaciones fuera de lo común, etc. También es algo típico que el observador puede combinar métodos de reunir los datos, por ejemplo, pedir a las personas observadas que clarifiquen aspectos. La conversación podría incluso crecer para asemejarse a una entrevista temática.

Ya que la observación lleva siempre una gran cantidad de tiempo, el investigador muchas veces contrata uno o más asistentes u *observadores* para esta tarea. Para asegurarse un informe homogéneo, los observadores deberían recibir instrucciones escritas sobre qué debe buscarse y

cómo dar cuenta de ello; tal vez se les dé también hojas de informe. Los observadores debieran también ser formados para la tarea, y tener alguna práctica en la observación antes de que el registro final de los datos comience.

Los informes a partir de la observación no sistemática incluyen normalmente varios tipos de información, por ejemplo, descripciones verbales y cualitativas. Si éstas son largas, se hace difícil escribirlas durante la observación; en ese caso la escritura puede posponerse hasta después del periodo de observación. Sin embargo, deberíamos completar las notas antes de comenzar la fase siguiente de la observación; de otro modo el conjunto más reciente de impactos se superpondrá sobre los viejos en nuestra mente y las observaciones se registrarán en el lugar inadecuado. Si la actividad es complicada, podríamos plantearnos el grabarla en video y completar el informe más tarde, usando la grabación como prueba.

Observación participante. Si la gente que estamos observando se ven a sí mismos como un grupo, en ocasiones podríamos incluso actuar como miembros del grupo e intentar participar en sus actividades normales. Nos corresponde a nosotros evaluar cuánto cambiará esto, a su vez, el comportamiento de la gente que estamos observando.

Observación consultando. Al observar a personas uno quisiera oír sus propias ideas sobre lo que hacen y para qué, porque lo podría ayudar a entender la actividad que se pasa. Se podría simplemente preguntar a las personas que son observadas, pero entonces hay el riesgo de que la discusión altere la actividad. Este riesgo será más pequeño si evitamos hacer preguntas mientras pasa la actividad, y en lugar se pide por adelantado *pensar en voz alta* y "explicar a sí mismos" lo que ellos hacen y por qué se debe hacer esta manera. Cuando se da esta

instrucción antes de que la actividad comience, podemos esperar que no altere demasiado la actividad. Esta variante de la observación consultando también se llama *investigación contextual*.

Ocurre que el investigador no puede permanecer silencioso todo el tiempo, porque la persona observada puede olvidarse de expresar sus pensamientos. Cuando sucede esto, el investigador debe permanecer tan neutral como sea posible.

Otra posibilidad es combinar la observación y la entrevista temática, donde todos los aspectos de la actividad su propósito, alternativas, mejoras eventuales etc., se pueden tomar en discusión. Si los objetivos del estudio incluyen desarrollar la actividad sí mismo, se puede considerar el uso de la lista estándar de cuestiones de la ingeniería de métodos. Cuando las personas en la acción explican cómo ellos interpretan la cosa que ellos hacen y cuales son las razones de su comportamiento, se puede conseguir una vista más profunda de la actividad y de sus relaciones, pero el precio será que la actividad puede desviarse lejos de su patrón original.

Cuando esté listo el informe preliminar de la observación consultando, se debe discutir con la persona que fue observada.

Observación sistemática

La observación sistemática es factible si tenemos una idea exacta de lo que queremos saber. Esto significa que cuando se comienza la observación sabemos y hemos anotado dos cosas,

1. *el escenario*, o el curso normal de la acción que se va a estudiar
2. *el problema*, la variación específica en la acción de que se trata en el proyecto presente. Muchas veces definiremos esto como una hipótesis exacta consistente en su

mayor parte de variables aritméticas. Así, en investigación *cuantitativa*, las observaciones suelen llevarse a cabo según el estilo sistemático.

Comenzando por el escenario y las hipótesis, diseñamos los métodos de observación de modo que obtengamos un registro de solamente aquellas acciones, atributos o variables que estén incluidas en nuestra hipótesis. Todo lo demás es superfluo y no debe ser registrado.

Con vistas a eliminar información innecesaria, podemos usar uno de los dos métodos de muestreo:

1. Muestreo de *acontecimiento*. Esperamos hasta que la acción predefinida tenga lugar, y entonces registramos tanto a ella como a las variables relevantes predefinidas.
2. Muestreo de *tiempo*. Hacemos las observaciones en los puntos elegidos en el tiempo (por ejemplo, cada cinco minutos), y entonces registramos cualquier acción que esté teniendo lugar (usando la clasificación de acción definida en nuestra lista preparada con anterioridad).

Porque todas las variables y atributos interesantes son bien conocidas con anterioridad y también conocemos todos los valores que pueden tener, estamos en disposición de hacer una *hoja de informe* con espacios vacíos para aquellos hechos que queremos registrar.

Si sólo queremos obtener el *número* de ciertas incidencias, un buen método es un *estadillo* o lista de control. Una alternativa podría ser *codificar* todas las alternativas; en este caso el observador no precisa más que un papel en blanco para anotar los códigos apropiados (que ha de memorizar).

Quienes investigan profesionalmente el trabajo suelen usar computadoras portátiles en las que puede programarse una tecla para cada variable y parámetro. La fecha, el momento y otras

variables pueden registrarse automáticamente. De este modo, la transferencia de los datos para el análisis puede ser mucho más sencilla que extrayéndola de cuestionarios.

Si, junto al *número* de sucesos, necesitamos también alguno de sus *atributos*, llevar la cuenta no nos servirá. Una alternativa viable es codificar, ya que podemos asignar códigos separados para cada uno de los atributos necesarios. O, si preferimos usar una computadora portátil, podemos dedicar algunas de sus teclas a indicar los distintos atributos de los sucesos.

Para registrar los detalles de una acción complicada o rápida, la grabación video es mejor que fotografía, porque el flash y el sonido de la cámara fotográfica pueden causar una perturbación considerable. Es posible, también, tomar fotos con una cámara digital que dispare a intervalos. La perturbación causada por el investigador se evita entonces; aunque simples fotos sin algunas notas suelen ser más bien difíciles de interpretar.

Los ricos detalles de una fotografía son útiles para documentar, pero en bastantes ocasiones algo fastidioso en investigación analítica. Las grabaciones en video tienen el mismo inconveniente.

Por otro lado, un buen uso tanto de la fotografía como del video es que el investigador sea capaz de revisar la acción con las personas que aparecen en la imagen y pedirles que expliquen sus acciones y motivos en detalle.

El grado de manipulación

La finalidad de observación es asegurarse de que la actividad que hemos registrado es similar a las actividades de aquellos otros casos que no hemos estudiado en la población. Tenemos las mejores opciones para alcanzar este ideal si evitamos manipular la actividad o su entorno.

Cuando quiere observar personas, usted debe estar enterado que ya el conocimiento de que ellos son observados probablemente altere su comportamiento.

No sólo la manipulación activa puede influenciar la actividad que va a ser estudiada, sino que también puede hacerlo la *presencia* pasiva de un investigador; los observadores habitualmente intentan minimizar este efecto comportándose de la manera *menos invasiva* posible. Algunos han intentado esconderse tras las cortinas o un espejo. Un método usado a veces para reducir el efecto de la presencia del investigador es hacer la grabación con una cámara de vídeo fija, sin la presencia directa de investigadores. Otro modo de disminuir la perturbación es llegar al lugar una hora antes de que comience la observación; de este modo, hay tiempo para que se apague la curiosidad inicial del sujeto de la prueba.

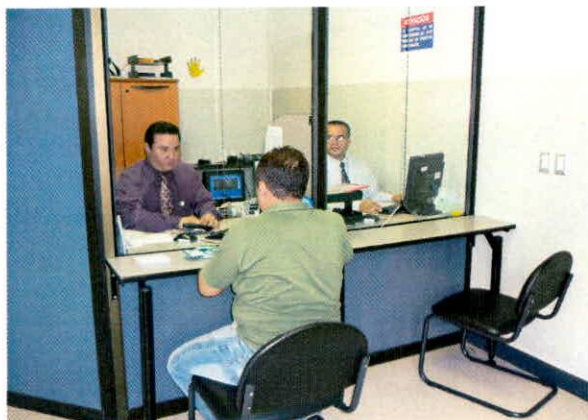
No obstante, en algunos casos, el investigador no reuniría ningún resultado en absoluto sin usar en alguna medida de la manipulación. Por ejemplo, el comportamiento que deseamos estudiar puede ser normalmente tan infrecuente que esperar a que ocurra causaría más perturbación que la manipulación, por no mencionar los costes. Esta es la razón por la que los investigadores han inventado y usado muchos ingeniosos métodos de manipulación y control de la conducta observada. Al estudiar las actividades humanas, el incentivo necesario se crea normalmente de modo que el investigador pida simplemente que gente comience la actividad que se observará.

La manipulación significa generalmente que el investigador proporciona un *estímulo* que se espera para lanzar la actividad que debe ser observada. De esta manera se consiguen datos más rápidamente, y con mejores posibilidades para evitar disturbios. Todo esto ayuda a economizar en tiempo y coste.

Un tipo más fuerte de manipulación ocurre cuando una ayudante entra la situación de investigación y realiza una tarea predefinida que sirve como un estímulo a los participantes que son mantenidos ignorantes de la manipulación. El principio en este método se asemeja al experimento y exige algunas consideraciones éticas, también.

Otro elemento que a menudo es manipulado en los procedimientos de la observación, es el contexto de la actividad. Alternando varias características del ambiente podría estudiarse su influencia posible en la actividad.

Una desventaja en la manipulación es que puede estropear la validez de los resultados. Esto sucede si la actividad está demasiado afectada debido a la manipulación. Al estudiar la actividad humana la persona que se estudia se da cuenta que la situación está fingida y reacciona antinaturalmente, y una aberración similar es posible al observar un proceso físico.



“Considero que las personas se mantienen motivadas en sus puestos de trabajo cuando perciben un desafío, cuando sienten que están creciendo como individuos y aprendiendo cosas nuevas, y cuando se les brinda oportunidades de influir en su propio trabajo y dejar huellas en él”. Duke Rohlen.



Tabla 8

Personal encuestado

Técnico		Administrativo	
	Cantidad		Cantidad
Médico	208	Directivos	24
Enfermeras	152	Oficinistas	129
Auxiliares de enfermería	237	Trabajo social	16
Psicólogos	3	Mantenimiento	20
Tecnólogos Médicos	97	Auxiliares de servicio	114
SUB-TOTAL	697	SUB-TOTAL	303
TOTAL: 1.000			

RESULTADOS GENERALES

A continuación presentaremos los resultados obtenidos de las técnicas utilizadas para el diagnóstico del comportamiento organizacional del capital humano de la Institución estudiada.

La primera técnica utilizada fue el cuestionario Siw Weisbord, donde se formulan preguntas claves de diagnóstico para cada una de las siete casillas; al pie de cada gráfico haremos los comentarios pertinentes de los resultados de las preguntas que analizan cada factor y por último una evaluación del grado de conflicto. Nos apoyamos en una hoja de vaciamiento que tiene cinco opciones de respuesta para cada pregunta, se da una puntuación

de acuerdo al orden de la pregunta, posteriormente se suma y divide para cinco obteniéndose un promedio que nos indica el grado de conflicto.

Tabla 9

Preguntas por factor

FACTOR	Pregunta #
PROPOSITO	1
ESTRUCTURA	2
LIDERAZGO	3
RELACIONES	4
RECOMPENSAS	5
MECANISMOS UTILES	6
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	7
PROPOSITO	8
ESTRUCTURA	9
LIDERAZGO	10
RELACIONES	11
RECOMPENSAS	12
MECANISMOS UTILES	13
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	14
PROPOSITO	15
ESTRUCTURA	16
LIDERAZGO	17
RELACIONES	18
RECOMPENSAS	19
MECANISMOS UTILES	20
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	21
PROPOSITO	22
ESTRUCTURA	23
LIDERAZGO	24
RELACIONES	25
RECOMPENSAS	26
MECANISMOS UTILES	27
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	28
PROPOSITO	29
ESTRUCTURA	30
LIDERAZGO	31
RELACIONES	32
RECOMPENSAS	33
MECANISMOS UTILES	34
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	35

Tabla 10

Opciones de respuesta

OPCIONES DE RESPUESTA	
MUY DE ACUERDO	1
DE ACUERDO	2
NEUTRAL	3
EN DESACUERDO	4
MUY EN DESACUERDO	5

Tabla 11

Evaluación del nivel de conflicto

CRITERIOS	PUNTAJE
SIN CONFLICTO	Entre 1 y 1.99
CONFLICTO LATENTE	Entre 2 y 2.99
CONFLICTO PERCIBIDO	Entre 3 y 3.99
CONFLICTO SENTIDO	Entre 4 y 4.99
CONFLICTO CRITICO	Sobre 5

Luego los resultados de la encuesta de satisfacción laboral y los datos de rotación y ausentismo proporcionados por el departamento de Recursos Humanos del Hospital, estos datos son indicadores muy importantes que reflejan la satisfacción laboral.

Por último presentaremos los resultados de la técnica de observación.

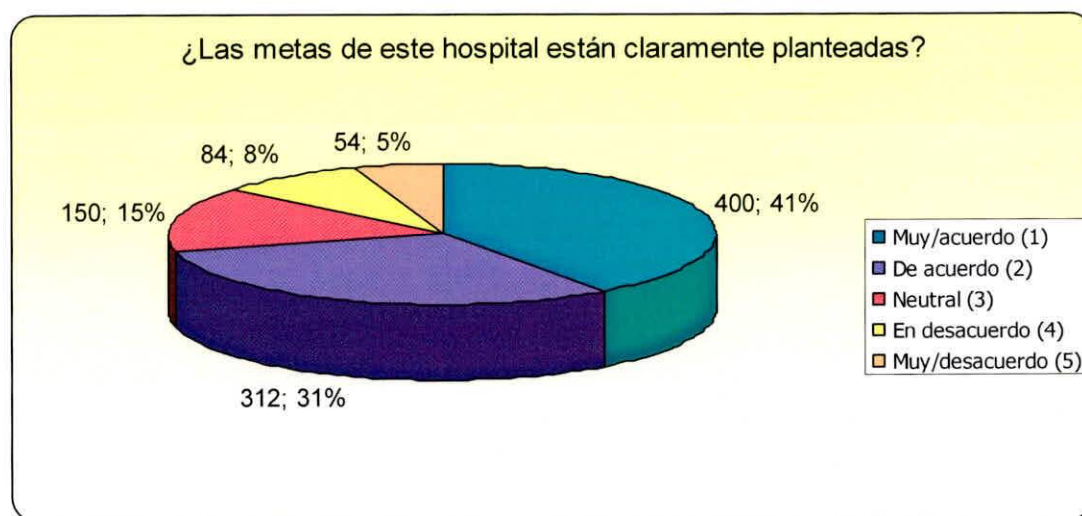
Resultados del cuestionario Siw Weisbord

Factor 1: Propósitos

En este factor revisaremos el grado en que los miembros de la organización conocen claramente y apoyan, la visión, la misión y los objetivos.

Pregunta1

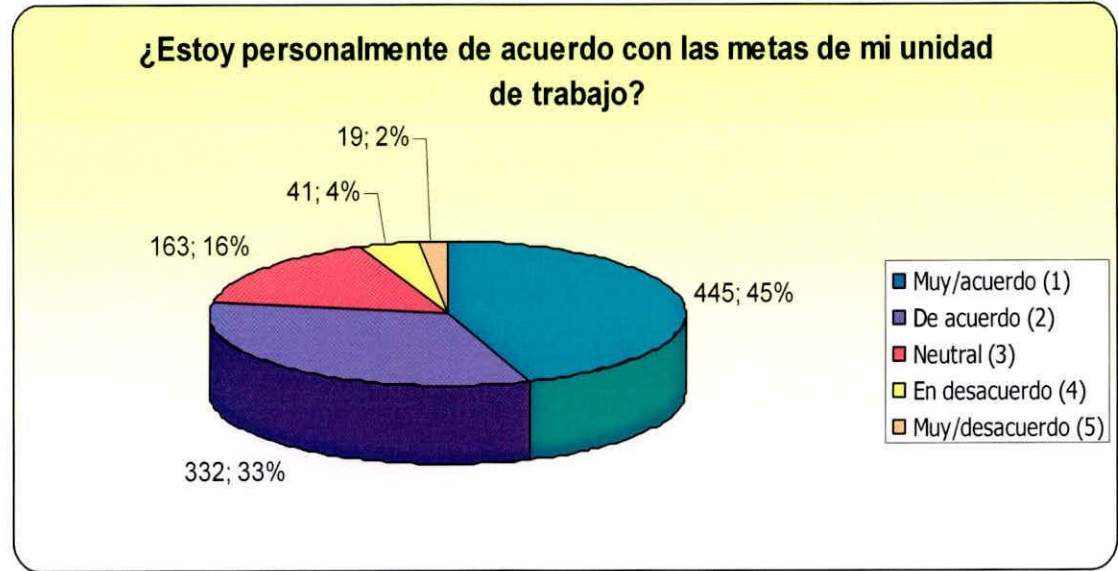
	¿Las metas de este Hospital están claramente planteadas?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	400	312	150	84	54	1000



El 72% es decir 712 empleados están de acuerdo en que las metas de este hospital están claramente planteadas. Una minoría representada por el 13% manifiesta su desacuerdo.

Pregunta 8

	¿Estoy personalmente de acuerdo con las metas de mi unidad de trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	445	332	163	41	19	1000



Un 16% manifestaron su neutralidad con respecto a estar personalmente de acuerdo con las metas de su unidad de trabajo. Mientras que 6% de empleados manifestaron su desacuerdo.

Pregunta 15

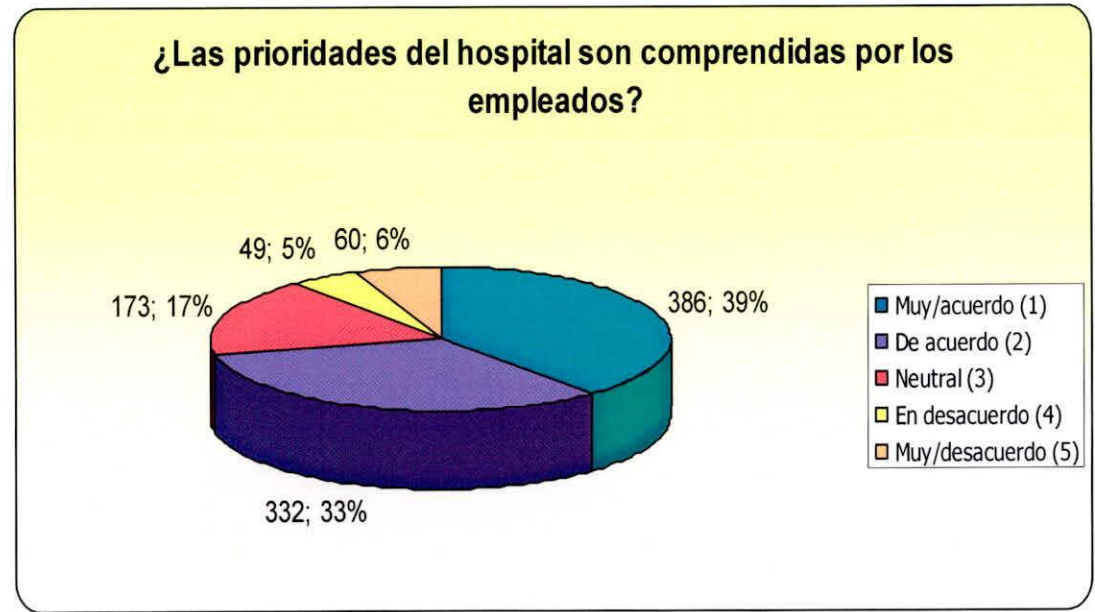
	¿Conozco la misión de la organización?					
	Muy/acuerdo(1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	451	269	186	35	59	1000



La misión de la organización, es conocida por 720 empleados es decir que el 71% estuvieron de acuerdo en la misma respuesta.

Pregunta 22

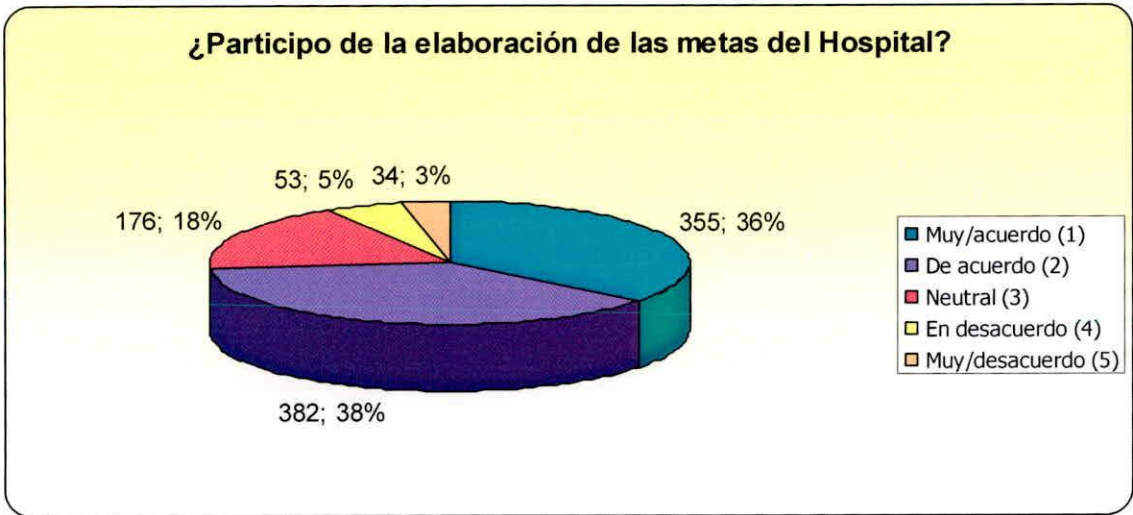
	¿Las prioridades del Hospital son comprendidas por los empleados?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	386	332	173	49	60	1000



Un 72% de los empleados comprenden las prioridades del hospital. Una minoría de 109 empleados es decir el 11% están en desacuerdo con esa afirmación.

Pregunta 29

	¿Participo en la elaboración de las metas de Hospital (unidad)?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	355	382	176	53	34	1000



El 74% consideran haber participado en la elaboración de las metas del hospital. Y un 18% manifestó su neutralidad ante la pregunta.

Evaluación de resultados

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
PROPOSITOS	1	400	624	450	336	270	2.080	2,08	
	8	445	664	489	164	95	1.857	1,86	
	15	451	538	558	140	295	1.982	1,98	
	22	386	664	519	196	300	2.065	2,07	
	29	355	764	528	212	170	2.029	2,03	
		2.037	3.254	2.544	1.048	1.130	10.013	10,01	2,00

Evaluación: Conflicto latente

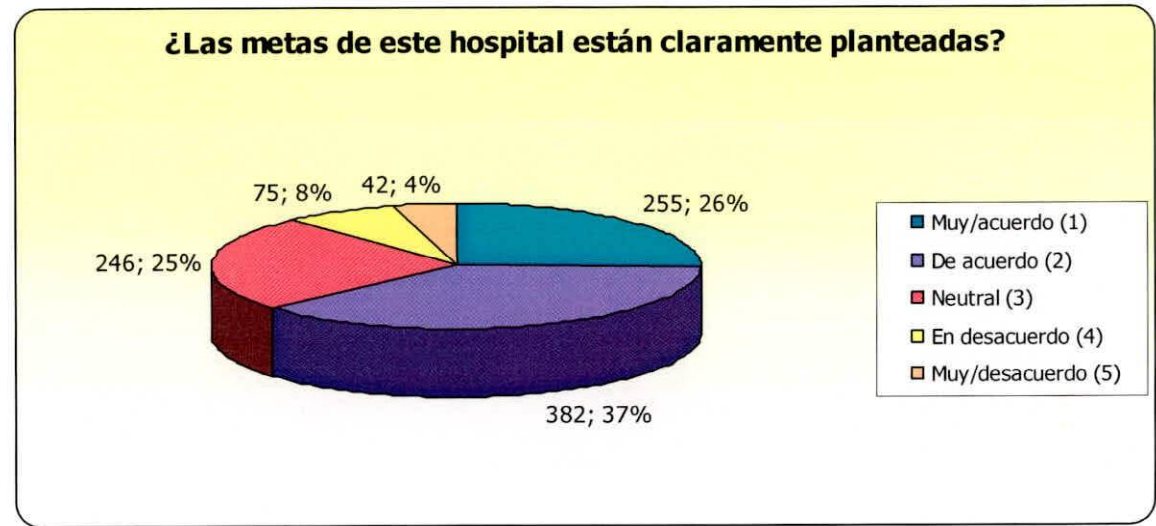
Mas del 72% del personal conoce las metas, visión y prioridades del hospital, sintiendo que han participado en la elaboración de las mismas.

Factor 2: Estructura

Las preguntas están orientadas a investigar si existe concordancia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla.

Pregunta 2

	¿Las metas de este hospital están claramente planteadas?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	255	382	246	75	42	1000



Seiscientos treinta y siete de los empleados es decir el 63% de los un mil encuestados, están de acuerdo en que las metas de este hospital están claramente planteadas. Doscientos cuarenta y seis respuestas manifestaron su neutralidad al respecto (25%).

Pregunta 9

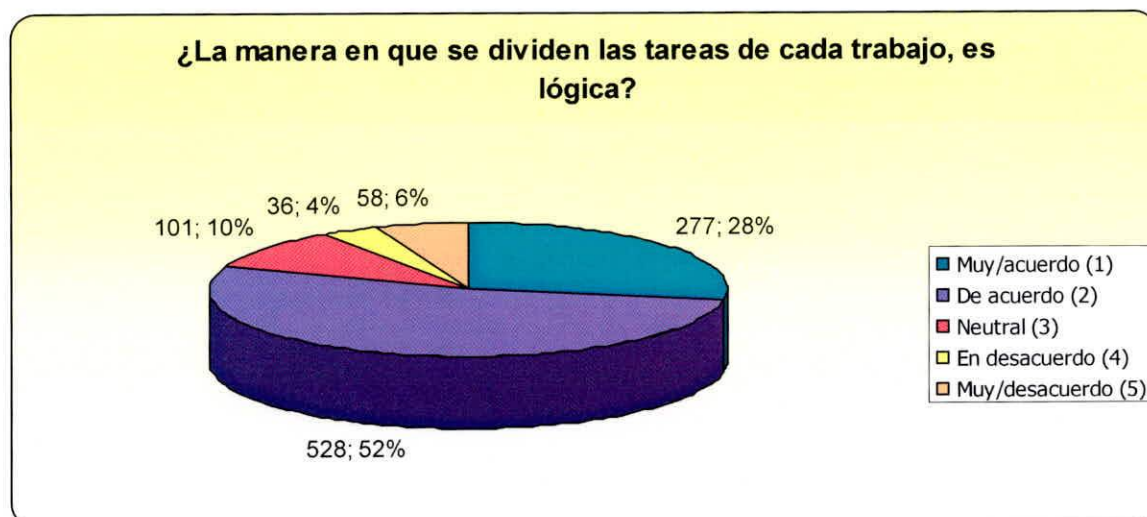
	¿En mi área de trabajo me ayudan a alcanzar mis metas?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	274	349	299	43	35	1000



De los un mil encuestados, el 62% respondieron estar de acuerdo que en sus áreas de trabajo los ayudan a alcanzar su metas. El 30% manifestaron su neutralidad y el 8% estuvieron en desacuerdo con lo preguntado.

Pregunta 16

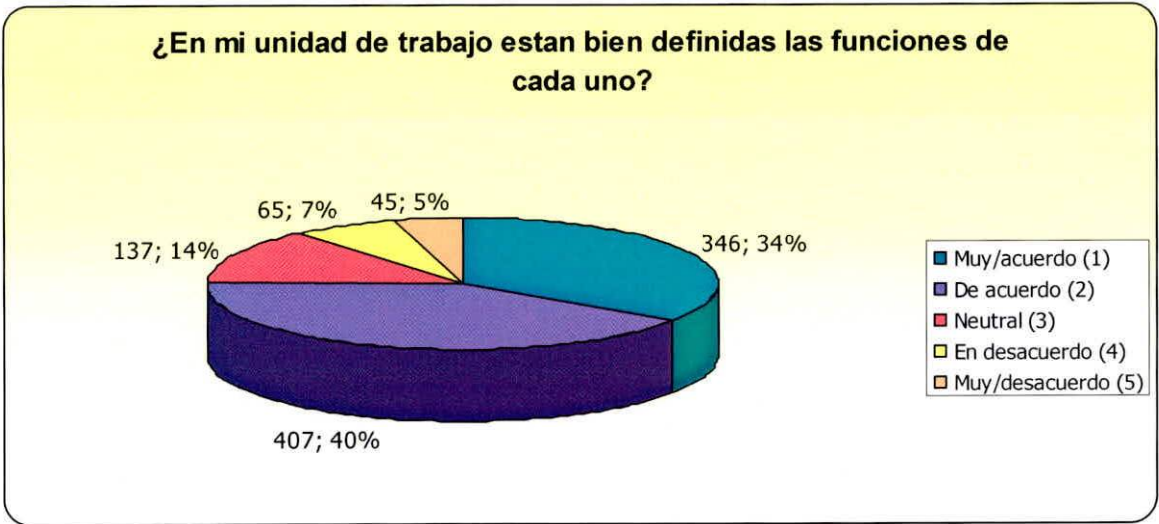
	¿La manera en que se dividen las tareas de cada trabajo, es lógica?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	277	528	101	36	58	1000



Apenas un 10% de los empleados respondieron estar en desacuerdo con la manera en que se dividen las tareas de cada trabajo, es lógica. Mientras que un significativo 80% de los un mil encuestados manifestaron estar de acuerdo.

Pregunta 23

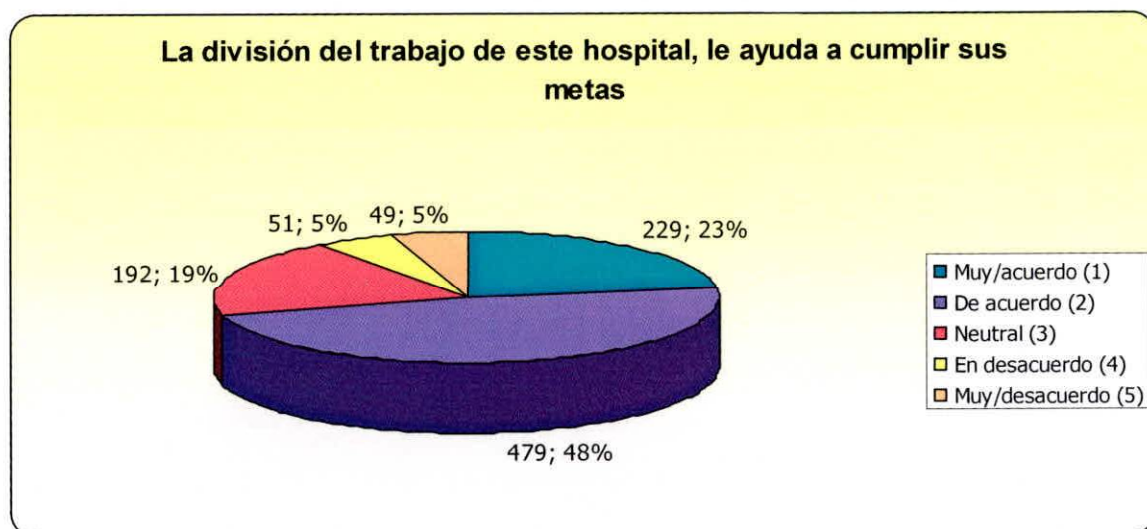
	¿En mi unidad de trabajo están bien definidas las funciones de cada uno?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	346	407	137	65	45	1000



El 74% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que en su unidad de trabajo están bien definidas las funciones de cada uno. Ciento treinta y siete (14%) empleados manifestaron su neutralidad y el resto es decir ciento diez personas (12%) dijeron estar en desacuerdo con lo preguntado.

Pregunta 30

	La división del trabajo de este hospital, le ayuda a cumplir sus metas					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	229	479	192	51	49	1000



El 71% de los empleados respondieron estar de acuerdo en que la división del trabajo de este hospital, les ayudan a cumplir sus metas. Mientras tanto un 10% respondieron estar en desacuerdo al respecto y un 19% manifestaron su neutralidad.

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
ESTRUCTURA	2	255	764	738	300	210	2.267	2,27	
	9	274	698	897	172	175	2.216	2,22	
	16	277	1056	303	144	290	2.070	2,07	
	23	346	814	411	260	225	2.056	2,06	
	30	229	958	576	204	245	2.212	2,21	
		1.381	4.290	2.925	1.080	1.145	10.821	10,82	2,16

Evaluación: Conflicto latente

Mas del 70% del personal esta de acuerdo en la forma como están divididas las tareas en su unidad de trabajo. Así como también en el conocimiento de las funciones que les corresponde desempeñar.

Factor 3: Relaciones

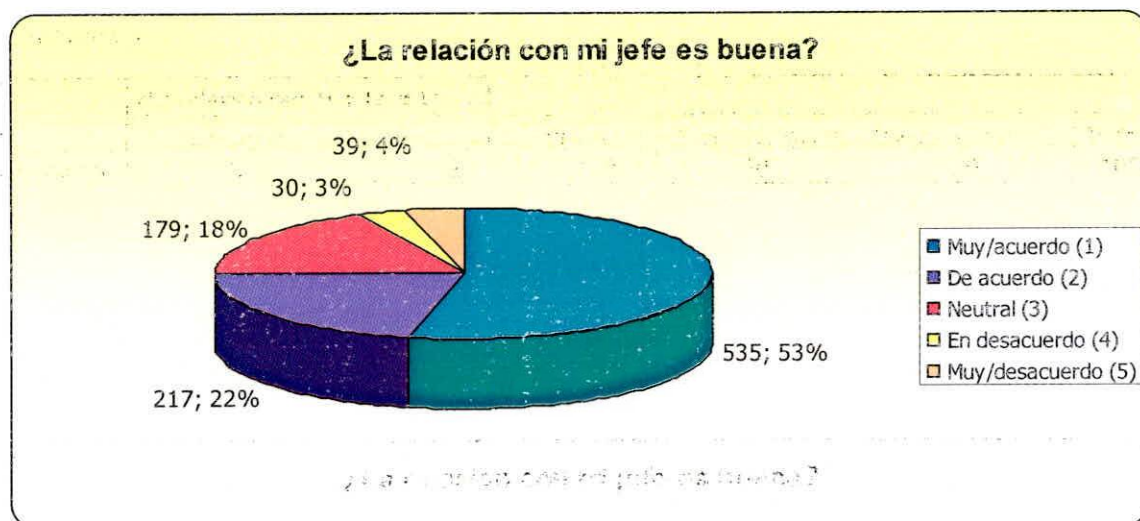
En este factor analizaremos los tres tipos de relaciones que son por demás importantes:

- a). Entre individuos,
- b). Entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y
- c). Entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos.

Es necesario tener presente que primero se debe diagnosticar acerca de la independencia necesaria, luego respecto a la calidad de las relaciones y finalmente acerca de los modos de tratar los conflictos.

Pregunta 4

¿La relación con mi jefe es buena?						
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	535	217	179	30	39	1000



De un total de mil empleados, un significativo 75% es decir 752, manifestaron que la relación con su jefe es buena. Sólo 69 personas (7%) estuvieron en desacuerdo.

Pregunta 11

	¿Si tuviera un problema en mi puesto de trabajo, puedo comunicarme siempre con alguien del grupo de trabajo en busca de apoyo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	387	411	101	56	45	1000



El 79% expresaron estar de acuerdo, en que si tuviera un problema en su puesto de trabajo, si pueden comunicarse siempre con alguien del grupo de trabajo en busca de apoyo. Mientras tanto, el 10% mantuvo su neutralidad en la opinión.

Pregunta 18

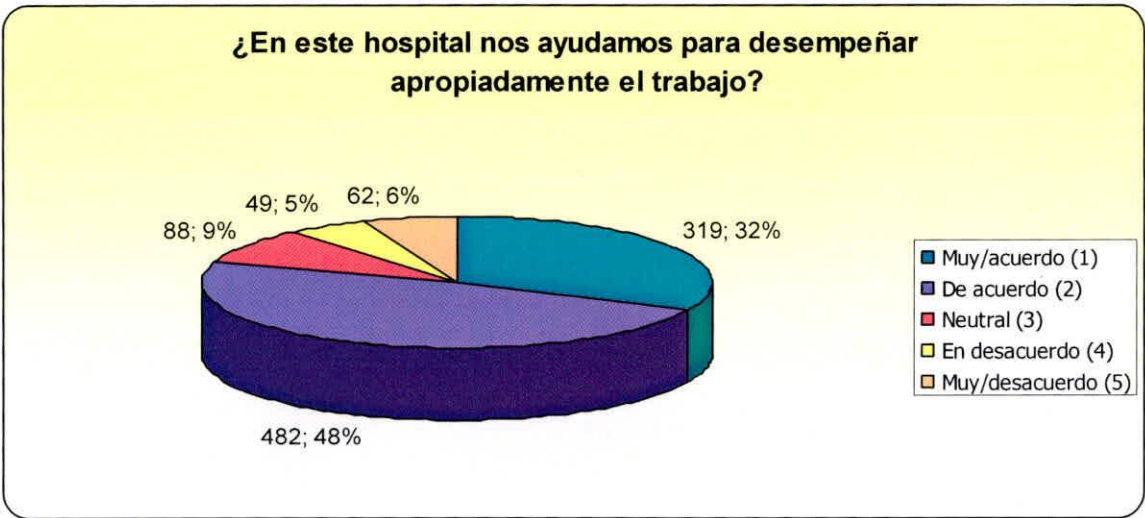
	¿Mis relaciones con mis compañeros de trabajo son amistosas y profesionales?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	582	330	46	26	16	1000



El 90% es decir 912 empleados, están de acuerdo en que sus relaciones con sus compañeros de trabajo son amistosas y profesionales.

Pregunta 25

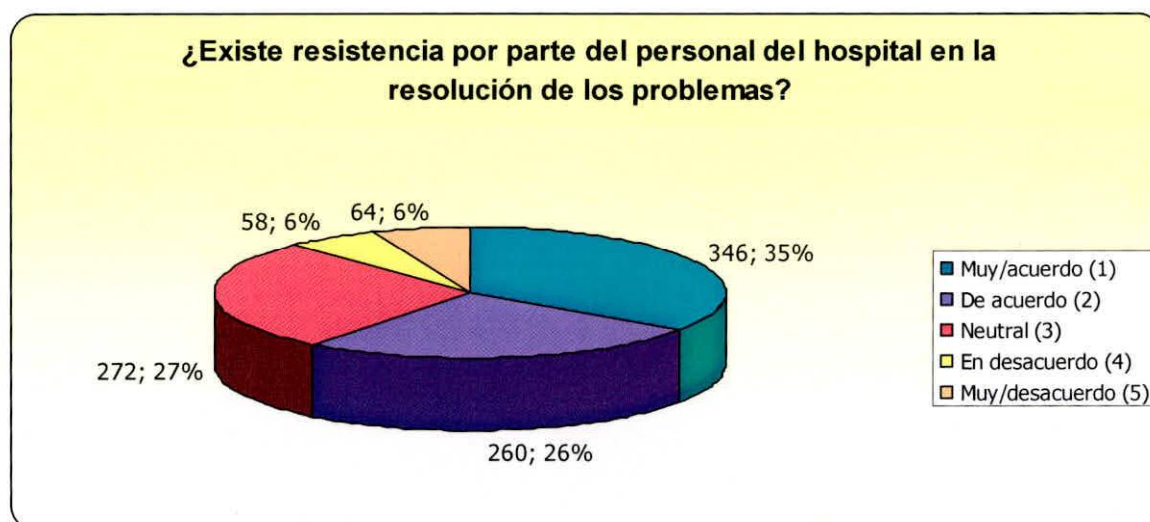
	¿En este hospital todos nos ayudamos para desempeñar apropiadamente el trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	319	482	88	49	62	1000



Un alto porcentaje, es decir el 80% representando a 801 de los 1000 empleados, están de acuerdo que en este hospital todos nos ayudamos para desempeñar apropiadamente el trabajo.

Pregunta 32

	¿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
Personal	346	260	272	58	64	1000



Doscientos setenta y dos empleados (27%) se mantuvieron neutrales con respecto a que existe resistencia por parte del personal del hospital en la resolución de los problemas. Mientras que 606, equivalente al 61% dijeron que estaban de acuerdo al respecto.

Nos llamó la atención estos resultados, ya que no guardan relación con las respuestas de las 4 preguntas anteriores, por lo que consideramos que el personal no captó el sentido real de la pregunta. Este hecho lo verificamos al replantear la pregunta, sin embargo decidimos no modificar los resultados iniciales.

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
RELACIONES	4	535	434	537	120	195	1.821	1,82	
	11	387	822	303	224	225	1.961	1,96	
	18	582	660	138	104	80	1.564	1,56	
	25	319	964	264	196	310	2.053	2,05	
	32	346	520	816	232	320	2.234	2,23	
		2.169	3.400	2.058	876	1.130	9.633	9,63	1,93

Evaluación: Sin conflicto.

Entre el 80% y el 90% expresaron tener excelentes relaciones de trabajo, no solo con sus compañeros, sino también con sus jefes, también sienten que cuentan con el apoyo de su equipo de trabajo.

Factor 4: Recompensas

Las preguntas están orientadas a diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente (paquete de remuneraciones, sistemas de incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.

Pregunta 5

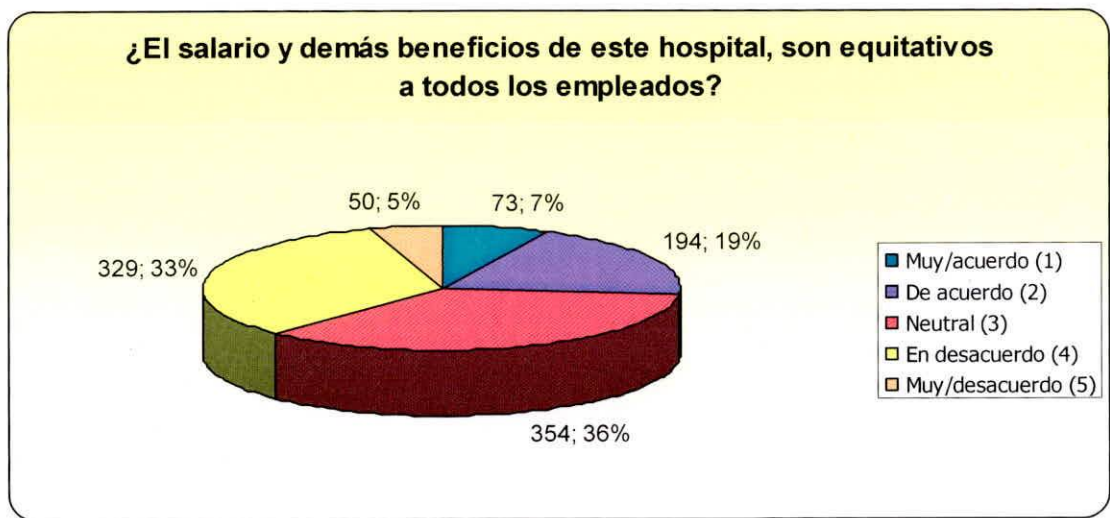
	¿El trabajo que realizo, me ofrece la oportunidad de crecer como persona?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	193	556	165	61	25	1000



De un total de 1000 empleados encuestados, el 74% estuvieron de acuerdo en que el trabajo que realizan, les ofrece la oportunidad de crecer como persona.

Pregunta 12

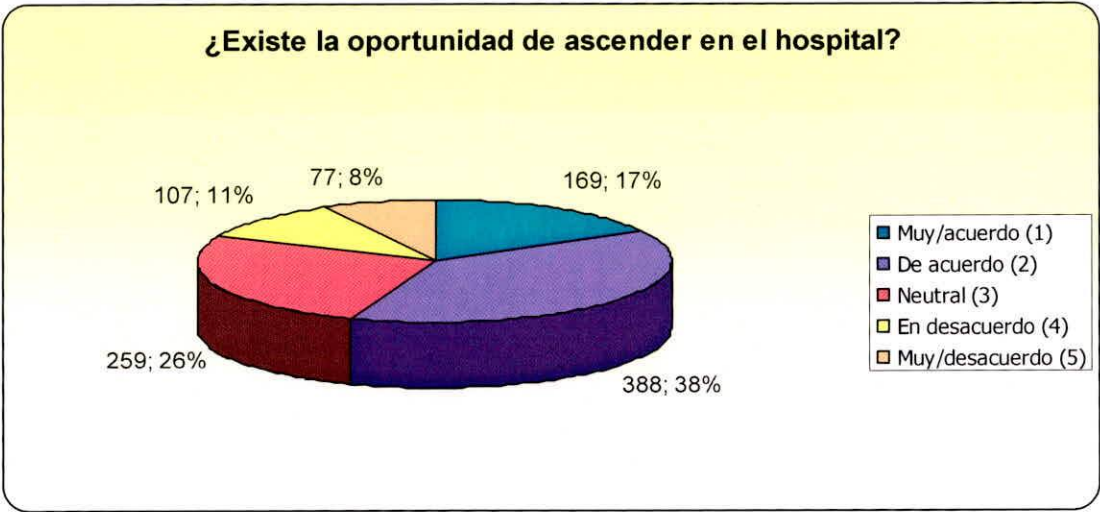
	¿El salario y demás beneficios de este Hospital, son equitativos a todos los empleados?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	73	194	354	329	50	1000



Un significativo porcentaje 33% que representa 329 empleados, están en desacuerdo con respecto a que el salario y demás beneficios de este hospital son equitativos a todos los empleados. También 354 empleados, el 36% manifestaron su neutralidad.

Pregunta 19

	¿Existe la oportunidad de ascender en el Hospital?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	169	388	259	107	77	1000



Quinientos cincuenta y siete de lo un mil empleados encuestados, es decir el 55% están de acuerdo que existe la oportunidad de ascender en el hospital. Mientras que ciento siete es decir el 11% manifestaron su desacuerdo.

Pregunta 26

	¿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
Personal	49	281	298	252	120	1000



El 37% de los encuestados está en desacuerdo con respecto al que el sueldo que perciben es equitativo a la labor que desempeña. Por otro lado el 33% dijeron estar de acuerdo al respecto.

Pregunta 33

	¿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
Personal	93	266	365	188	88	1000



Apenas un 36% están de acuerdo a que normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen buen rendimiento en el trabajo. El 36% mantuvieron su postura neutral. Mientras tanto 276 ósea el 28% manifestaron estar en desacuerdo.

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
RECOMPENSA	5	193	1112	495	244	125	2.169	2,17	
	12	73	388	1062	1316	250	3.089	3,09	
	19	169	776	777	428	385	2.535	2,54	
	26	49	562	894	108	600	2.213	2,21	
	33	93	532	1095	752	440	2.912	2,91	
		577	3.370	4.323	2.848	1.800	12.918	12,92	2,58

Evaluación: Conflicto latente

El personal siente que el hospital les ofrece la oportunidad de crecer como persona y también estabilidad laboral, pero en cuanto a su remuneración salarial, existe descontento manifestado en más del 50%.

Factor 5: Liderazgo

A continuación determinaremos hasta que punto los líderes del hospital están:

- a). Definiendo los propósitos;
- b). Incluyendo propósitos en programas;
- c). Defendiendo la integridad de la organización, y
- d). Manteniendo el orden por lo que respecta a conflictos internos.

Factor 4: Recompensas

Las preguntas están orientadas a diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente (paquete de remuneraciones, sistemas de incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.

Pregunta 5

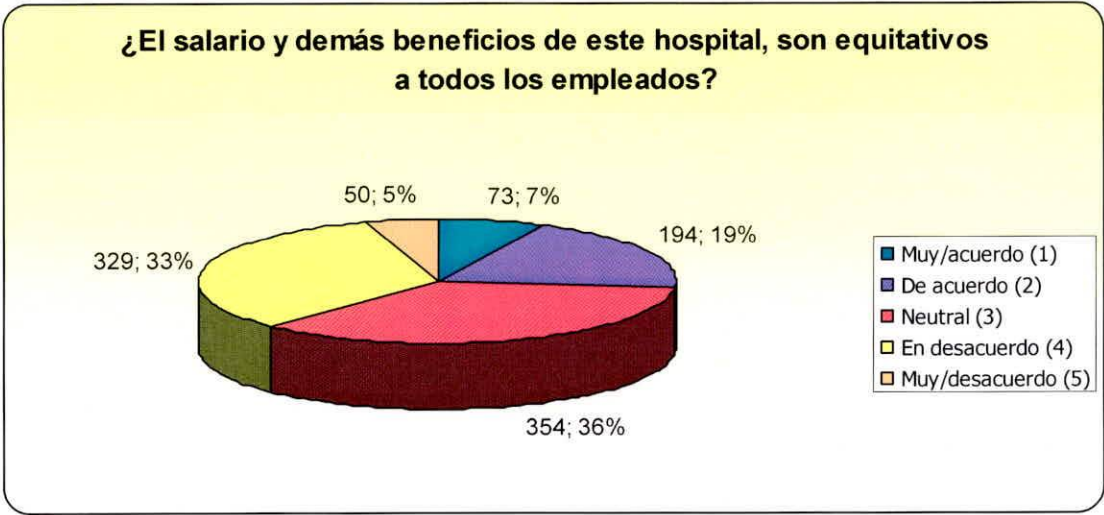
	¿El trabajo que realizo, me ofrece la oportunidad de crecer como persona?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	193	556	165	61	25	1000



De un total de 1000 empleados encuestados, el 74% estuvieron de acuerdo en que el trabajo que realizan, les ofrece la oportunidad de crecer como persona.

Pregunta 12

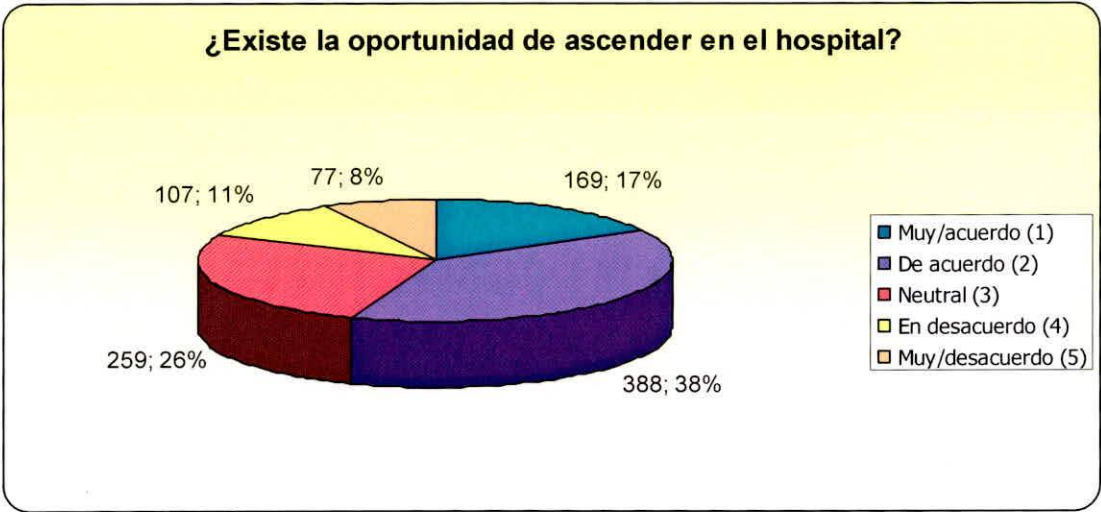
	¿El salario y demás beneficios de este Hospital, son equitativos a todos los empleados?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	73	194	354	329	50	1000



Un significativo porcentaje 33% que representa 329 empleados, están en desacuerdo con respecto a que el salario y demás beneficios de este hospital son equitativos a todos los empleados. También 354 empleados, el 36% manifestaron su neutralidad.

Pregunta 19

	¿Existe la oportunidad de ascender en el Hospital?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	169	388	259	107	77	1000



Quinientos cincuenta y siete de lo un mil empleados encuestados, es decir el 55% están de acuerdo que existe la oportunidad de ascender en el hospital. Mientras que ciento siete es decir el 11% manifestaron su desacuerdo.

Pregunta 26

	¿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
Personal	49	281	298	252	120	1000



El 37% de los encuestados está en desacuerdo con respecto al que el sueldo que perciben es equitativo a la labor que desempeña. Por otro lado el 33% dijeron estar de acuerdo al respecto.

Pregunta 33

	¿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
Personal	93	266	365	188	88	1000



Apenas un 36% están de acuerdo a que normalmente se da un reconocimiento especial a aquellos que tienen buen rendimiento en el trabajo. El 36% mantuvieron su postura neutral. Mientras tanto 276 ósea el 28% manifestaron estar en desacuerdo.

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
RECOMPENSA	5	193	1112	495	244	125	2.169	2,17	
	12	73	388	1062	1316	250	3.089	3,09	
	19	169	776	777	428	385	2.535	2,54	
	26	49	562	894	108	600	2.213	2,21	
	33	93	532	1095	752	440	2.912	2,91	
		577	3.370	4.323	2.848	1.800	12.918	12,92	2,58

Evaluación: Conflicto latente

El personal siente que el hospital les ofrece la oportunidad de crecer como persona y también estabilidad laboral, pero en cuanto a su remuneración salarial, existe descontento manifestado en más del 50%.

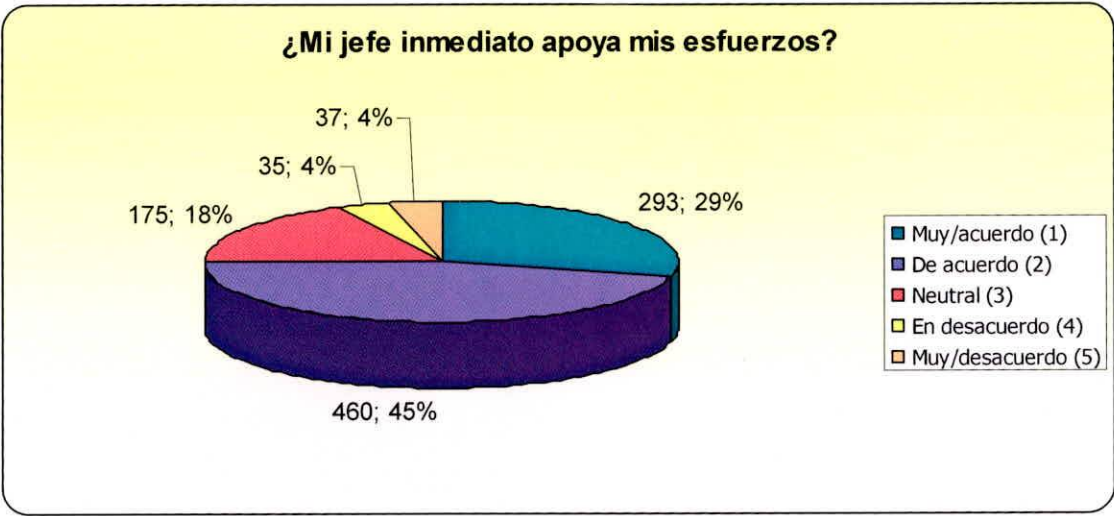
Factor 5: Liderazgo

A continuación determinaremos hasta que punto los líderes del hospital están:

- a). Definiendo los propósitos;
- b). Incluyendo propósitos en programas;
- c). Defendiendo la integridad de la organización, y
- d). Manteniendo el orden por lo que respecta a conflictos internos.

Pregunta 3

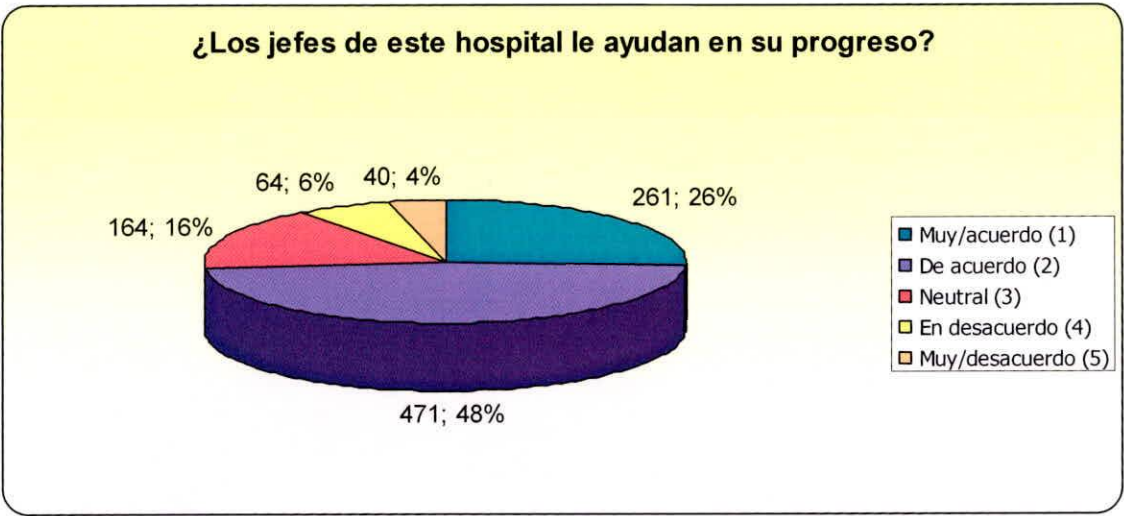
	¿Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	293	460	175	35	37	1000



El 18% de los empleados manifestaron neutralidad ante la pregunta. Sin embargo el 74% refirieron estar de acuerdo en que el jefe inmediato apoya sus esfuerzos.

Pregunta 10

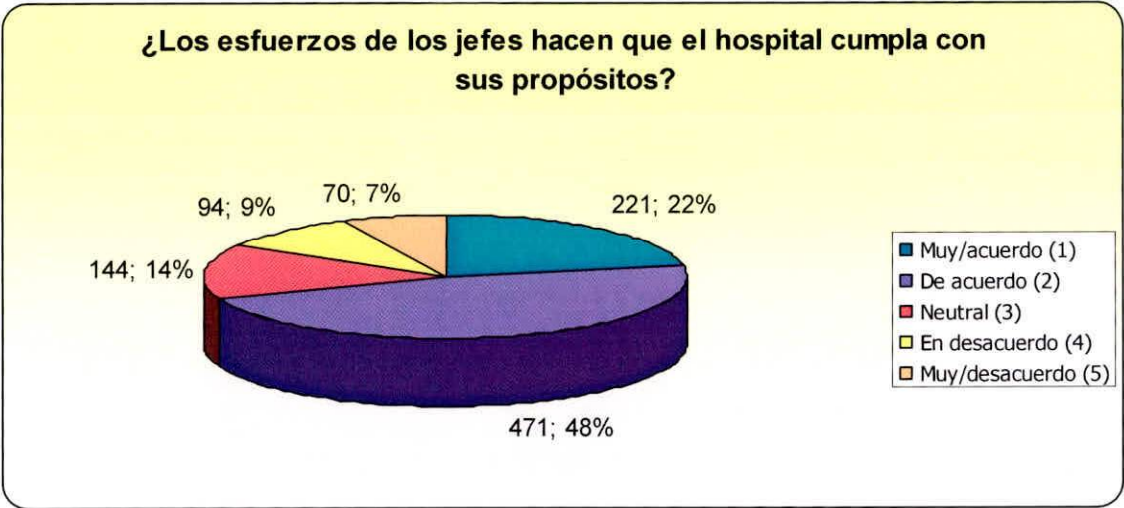
	¿Los jefes de este Hospital, le ayudan en su progreso?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	261	471	164	64	40	1000



El 74% están de acuerdo que los jefes de este hospital, lo ayudan en su progreso. Mientras que el 16% se mostraron neutrales con su respuesta.

Pregunta 17

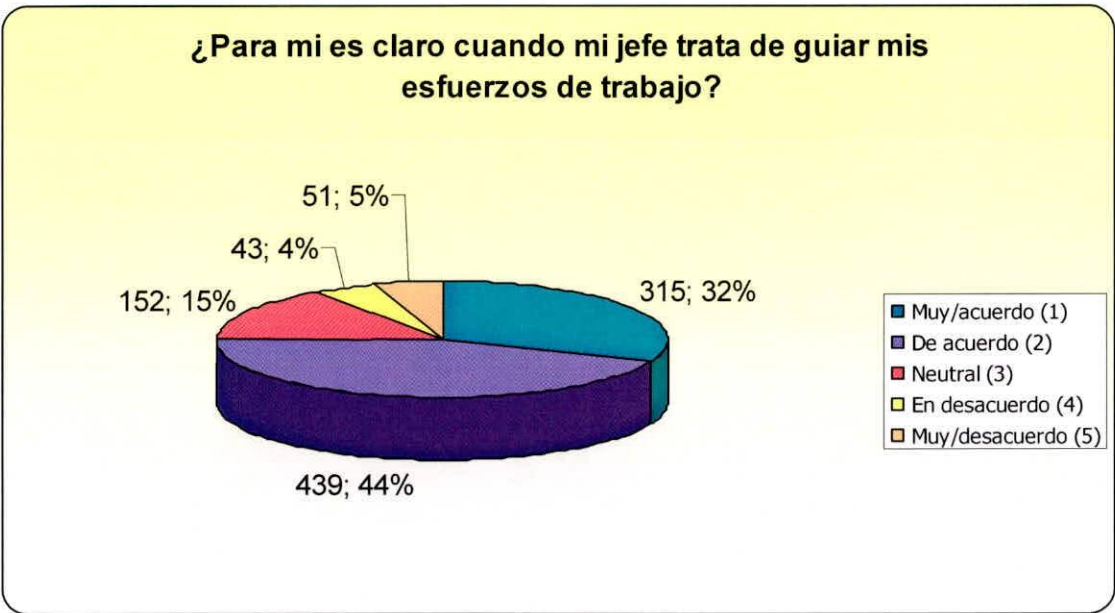
	¿Los esfuerzos de los jefes hacen que el Hospital cumpla con sus propósitos?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	221	471	144	94	70	1000



El 70%, es decir 692 empleados, están de acuerdo en que los esfuerzos de los jefes si hacen que el hospital cumpla con sus propósitos.

Pregunta 24

	¿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
Personal	315	439	152	43	51	1000



Apenas un 9% de los empleados refirieron que no es claro cuando su jefe trata de guiar sus esfuerzos de trabajo. Mientras que el 76% es decir 754 empleados manifestaron todo lo contrario.

Pregunta 31

	¿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
Personal	318	430	133	41	78	1000



El 75% de los empleados están de acuerdo en que su jefe favorece las iniciativas y la creatividad de los miembros de su unidad para lograr la solución de los problemas del hospital.

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
LIDERAZGO	3	293	920	525	140	185	2.063	2,06	
	10	261	942	492	256	200	2.151	2,15	
	17	221	942	432	376	350	2.321	2,32	
	24	315	878	456	172	255	2.076	2,08	
	31	318	860	399	164	390	2.131	2,13	
		1.408	4.542	2.304	1.108	1.380	10.742	10,74	2,15

Evaluación: Conflicto latente

Entre el 70% y 76% del personal consideran que los líderes están capacitados para ejercer sus funciones y apoyan el trabajo que ellos realizan.

Factor 6: Mecanismos útiles

Con las siguientes preguntas determinaremos si el hospital cuenta con los mecanismos auxiliares: planeación, control, presupuestación y demás sistemas de información que ayudan a los miembros de la organización a desempeñar sus respectivos empleos y alcanzar los objetivos institucionales.

Pregunta 6

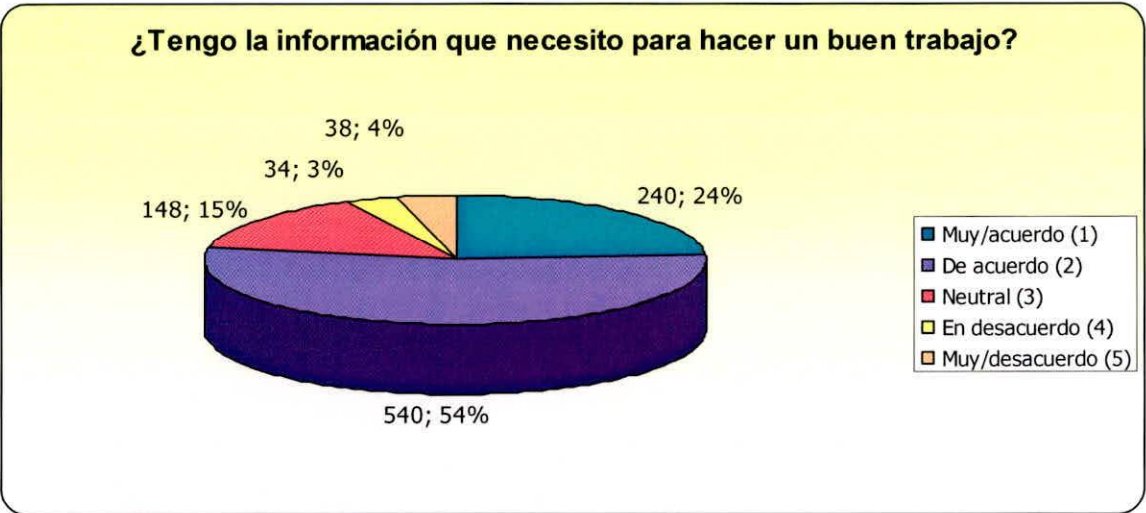
	¿Mi jefe inmediato, tiene buenas ideas que son útiles para mí y mi grupo de trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	404	406	76	68	46	1000



Ochocientos diez empleados, es decir 80% estuvieron de acuerdo en que su jefe inmediato tiene buenas ideas que son útiles de manera individual y en grupo. Mientras que un 8% expresaron su neutralidad al respecto.

Pregunta 13

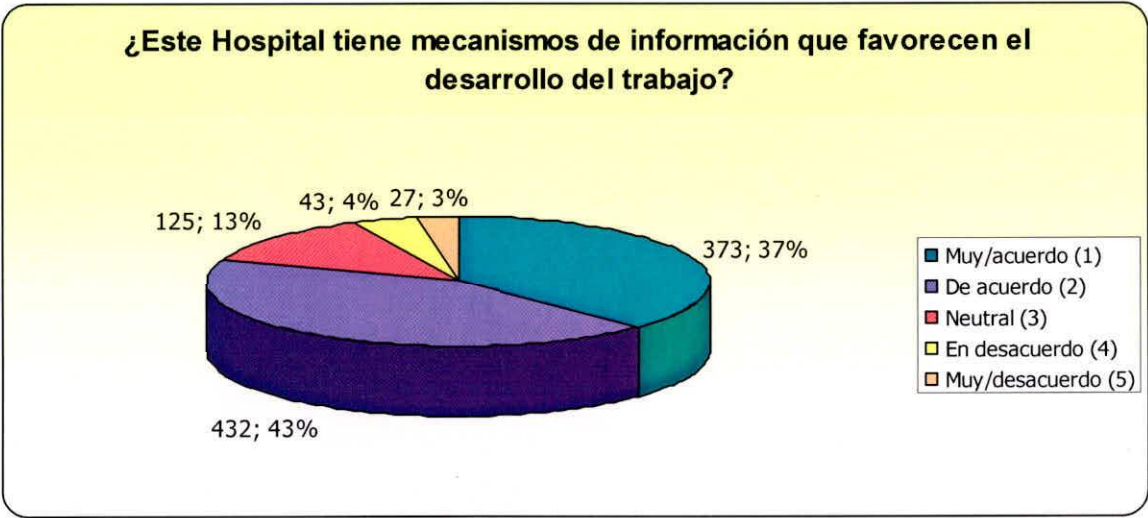
	¿Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	240	540	148	34	38	1000



Apenas un 7% es decir 72 empleados manifestaron no tener la información que necesitan para hacer un buen trabajo.

Pregunta 20

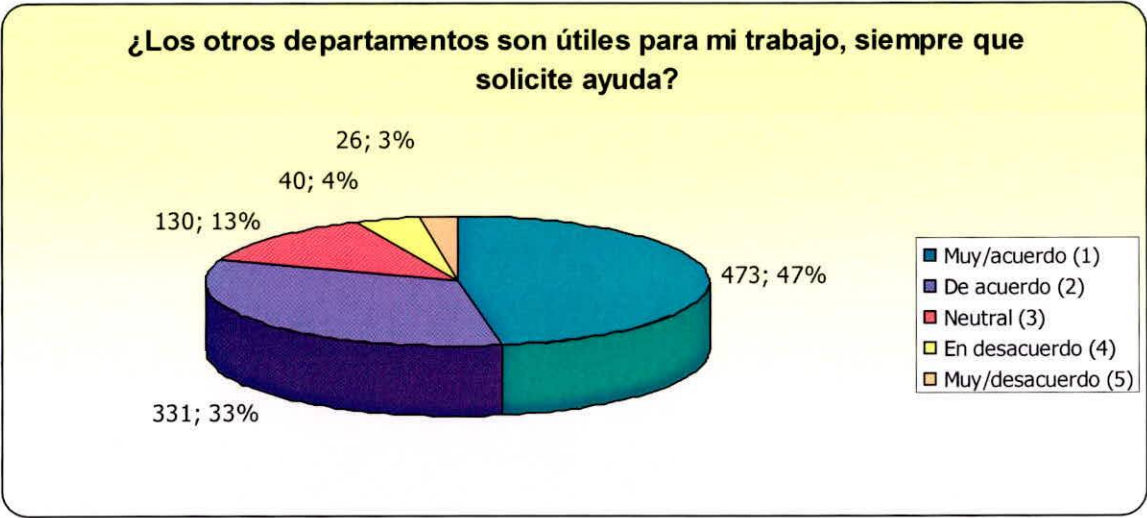
	¿Este Hospital tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo?					
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	TOTALES
Personal	373	432	125	43	27	1000



Un significativo 80% de empleados están de acuerdo en que este hospital tiene mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo. Sólo 70 empleados estuvieron en desacuerdo al respecto.

Pregunta 27

	¿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
Personal	473	331	130	40	26	1000



Para 804 empleados los otros departamentos si son útiles para su trabajo, siempre que se solicita ayuda. Mientras que 130 manifestaron su neutralidad en la respuesta.

Pregunta 34

	¿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
Personal	379	405	121	68	27	1000



El 88% están de acuerdo en que la planificación y control que existe en el hospital, son útiles para su crecimiento y desarrollo. Apenas un 10% expresaron estar en desacuerdo.

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
MECANISMOS UTILES	6	404	812	228	272	230	1.946	1,95	
	13	240	1080	444	136	190	2.090	2,09	
	20	373	864	375	172	135	1.919	1,92	
	27	473	662	390	160	130	1.815	1,82	
	34	379	810	363	272	135	1.959	1,96	
		1.869	4.228	1.800	1.012	820	9.729	9,73	1,95

Evaluación: Sin conflicto

Más del 80% de los encuestados sienten que los mecanismos de información favorecen el desarrollo de su trabajo, así como que los otros departamentos les son útiles.

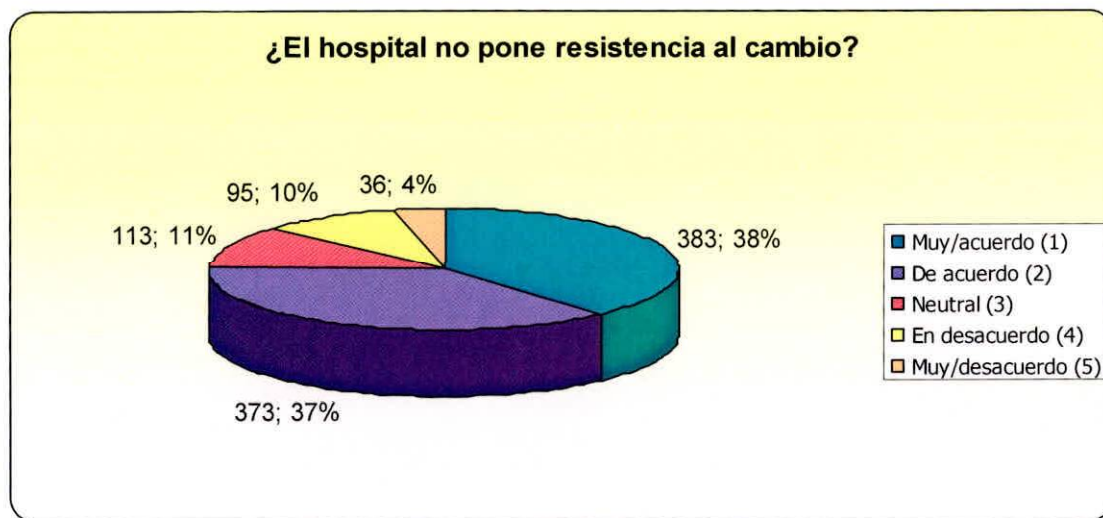
Factor 7: Actitud frente al cambio

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

La tarea en el diagnóstico es determinar los mecanismos que ayudan a los miembros a alcanzar los propósitos organizacionales y cuales son los que parecen estorbar más que ayudar.

Pregunta 7

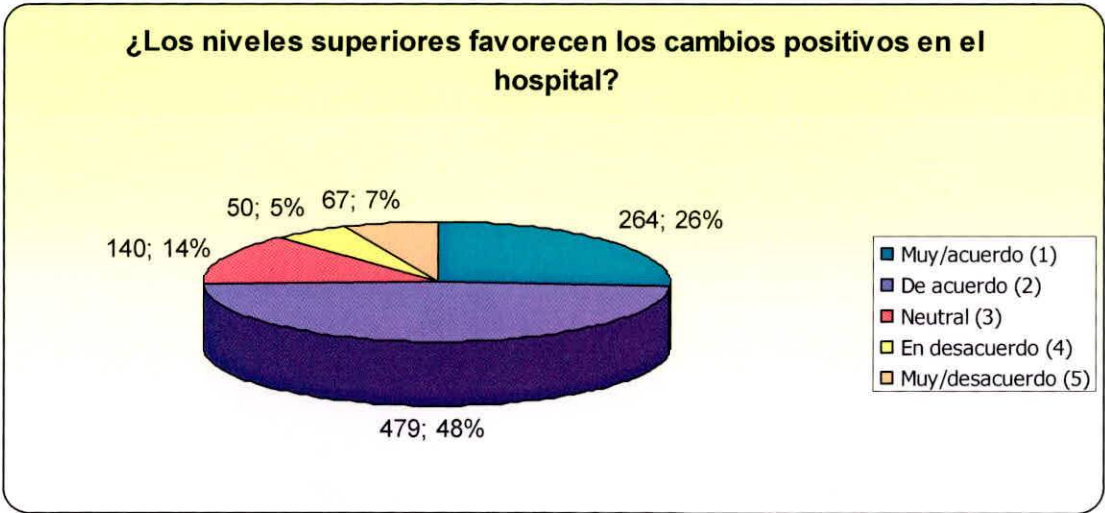
Actividad	¿El Hospital no pone resistencia al cambio?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
	383	373	113	95	36	1000



El 75% del personal están de acuerdo en que el hospital no pone resistencia alguna al cambio.

Pregunta 14

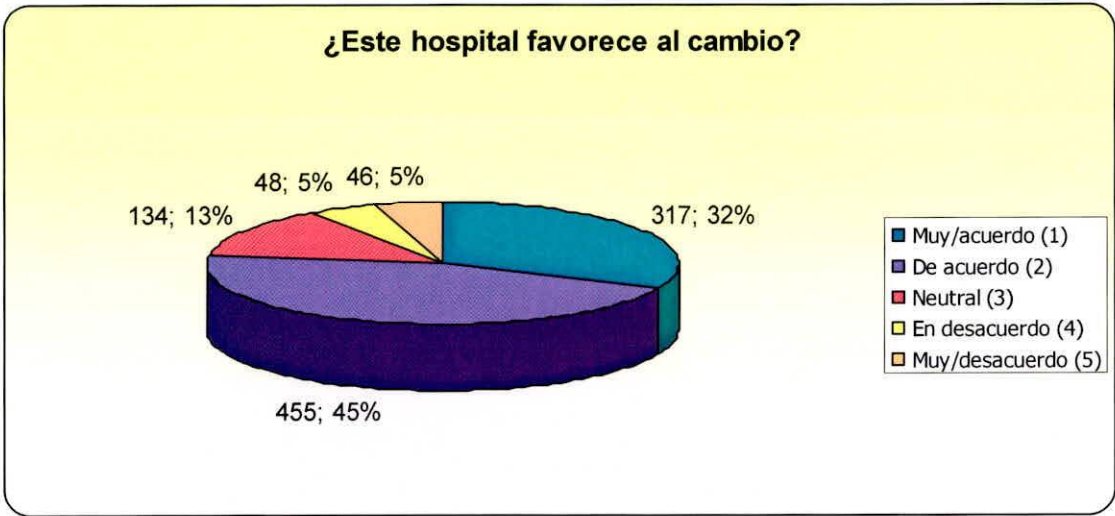
Actividad	¿Los niveles superiores favorecen los cambios positivos en el Hospital?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
	264	479	140	50	67	1000



Los cambios positivos si son favorecidos por los niveles superiores, fue la opinión en que están de acuerdo el 74% de los empleados.

Pregunta 21

Actividad	¿Este Hospital, favorece al cambio?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
	317	455	134	48	46	1000



El 77% de los empleados están de acuerdo que el Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert E. si favorece al cambio.

Pregunta 28

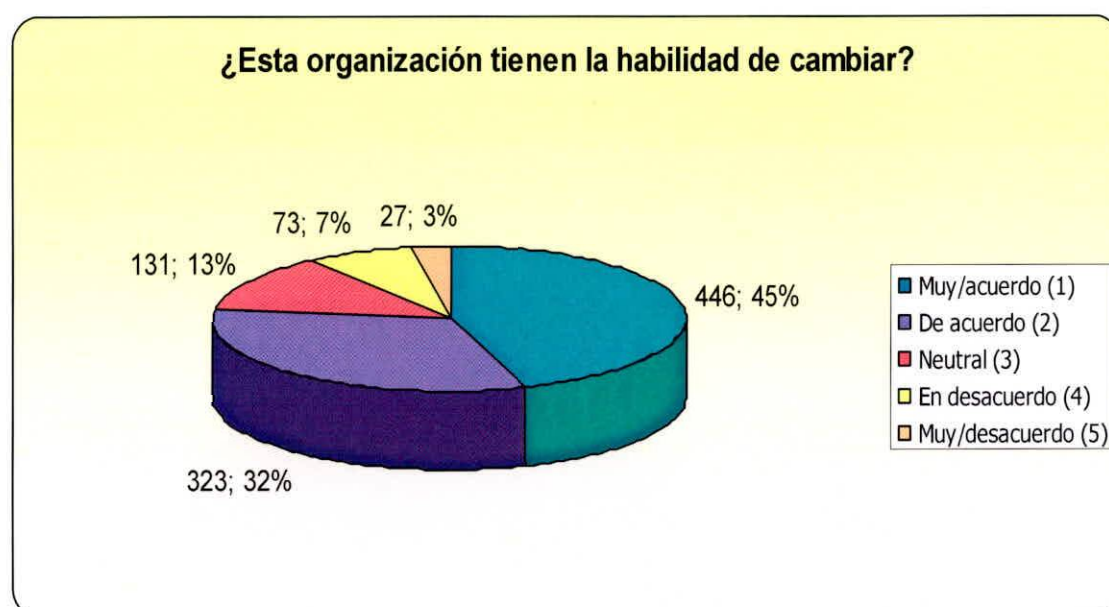
Actividad	¿Ocasionalmente me gusta cambiar cosas dentro de mi trabajo?					TOTALES
	Muy/acuerdo (1)	De acuerdo (2)	Neutral (3)	En desacuerdo (4)	Muy/desacuerdo (5)	
	465	337	135	31	32	1000



Apenas un 6% opinaron estar en desacuerdo con realizar cambios de cosas dentro de su trabajo, mientras que el 80% refirieron todo lo contrario. Y la neutralidad la manifestó un 14%.

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)	
	446	323	131	73	27	1000



Estar de acuerdo que esta organización si tiene la habilidad de cambiar fue la opinión del 77% de los empleados, y sólo el 23% están en desacuerdo.

FACTOR	Pregunta #	1	2	3	4	5	TOTALES	PROMEDIO	RESULTADO FINAL
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	7	383	746	339	380	180	2.028	2,03	
	14	264	958	420	200	335	2.177	2,18	
	21	317	910	402	192	230	2.051	2,05	
	28	465	674	405	124	160	1.828	1,83	
	35	446	646	393	292	135	1.912	1,91	
		1.875	3.934	1.959	1.188	1.040	9.996	10,00	2,00

Evaluación: Conflicto latente

Entre el 75% y el 80% del personal tiene una actitud positiva hacia el cambio, considerando que el hospital y su personal tienen habilidad para cambiar.

A continuación exponemos una tabla que resume los resultados de los niveles de conflicto encontrados al aplicar el cuestionario Siw Weisbord.

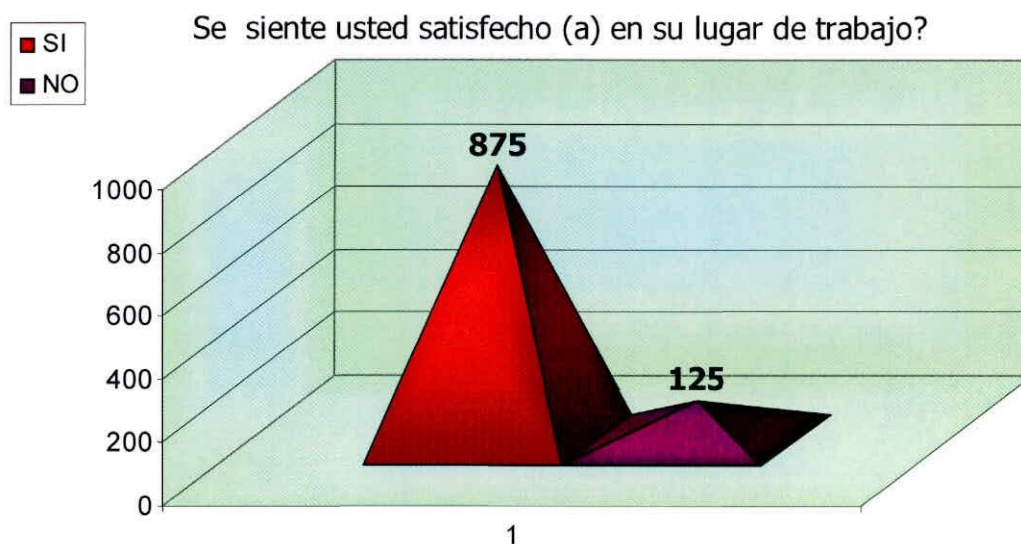
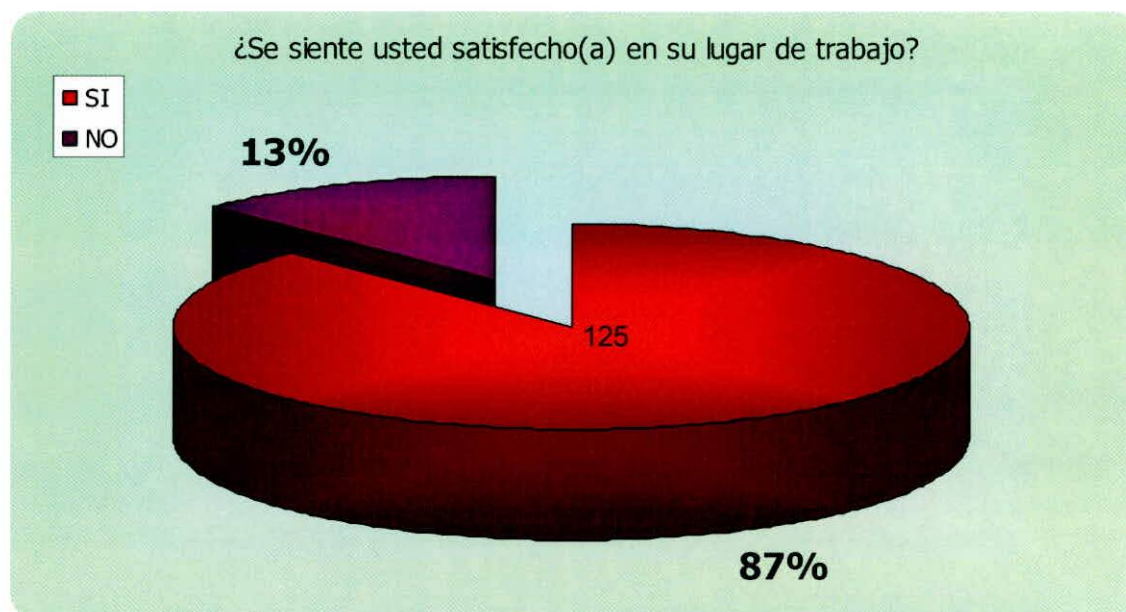
Tabla 12

FACTORES	PROMEDIO GENERAL
PROPOSITOS	2.00
ESTRUCTURA	2.16
RELACIONES	1.93
RECOMPENSA	2.58
LIDERAZGO	2.15
MECANISMOS UTILES	1.95
ACTITUD FRENTE AL CAMBIO	2.00

Encuesta de satisfacción laboral

Pregunta 1

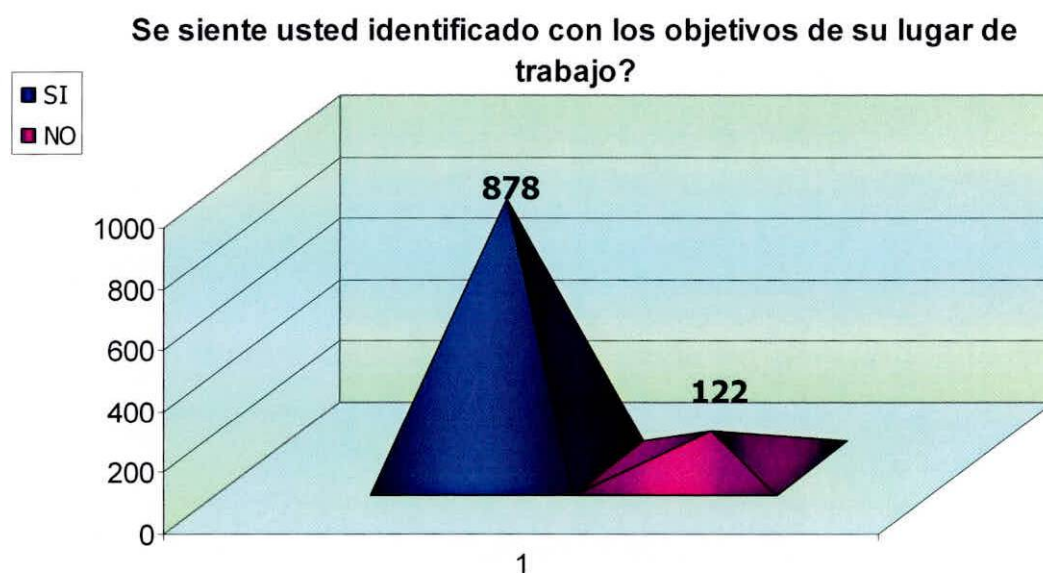
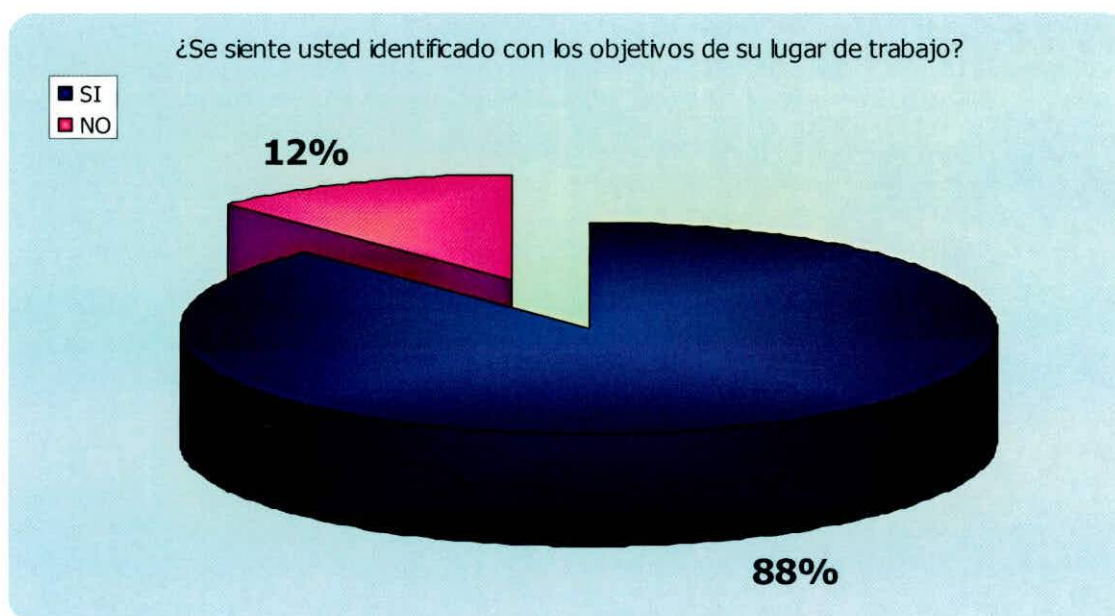
¿Se siente usted satisfecho en su lugar de trabajo?			
	SI	NO	TOTAL
	875	125	1000



El 87% del personal respondió encontrarse satisfecho en su lugar de trabajo.

Pregunta 2

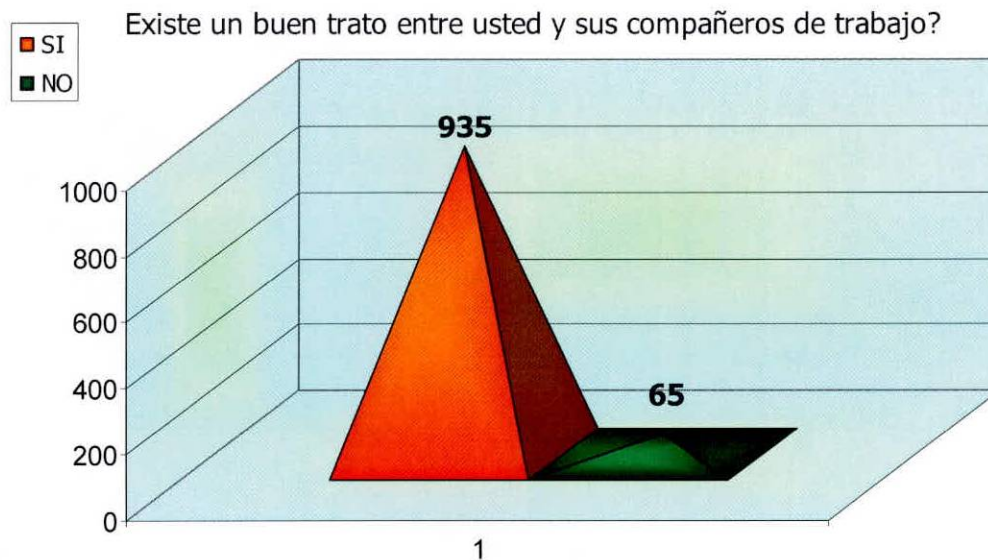
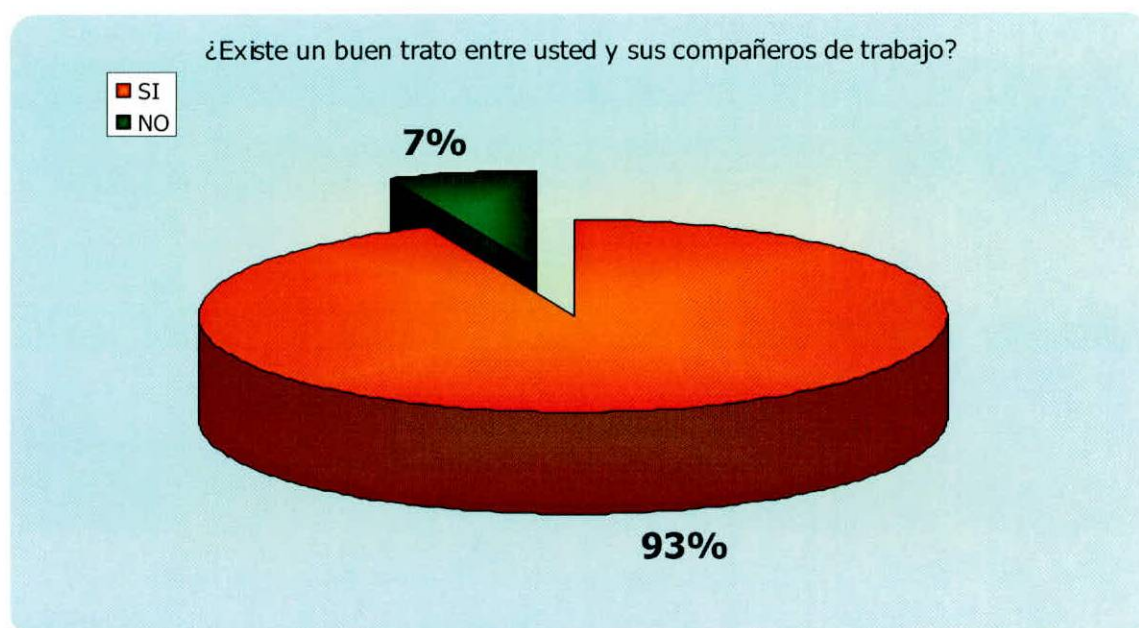
¿Se siente usted identificado con los objetivos de su lugar de trabajo?		
SI	NO	TOTAL
878	122	1000



122 empleados que corresponde el 12% de los empleados, responde no estar identificados con los objetivos del lugar de trabajo, frente al 88% que si se sienten identificados.

Pregunta 3

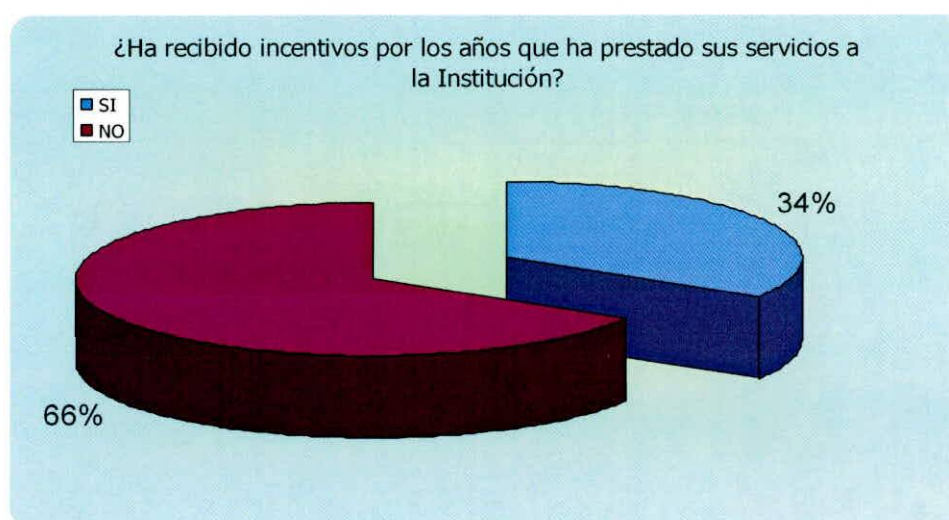
¿Existe un buen trato entre usted y sus compañeros de trabajo?		
SI	NO	TOTAL
935	65	1000



Observamos que el 93% de los empleados manifestaron tener un buen trato con los compañeros de trabajo. A penas un 7% manifestaron la opinión contrario.

Pregunta 4

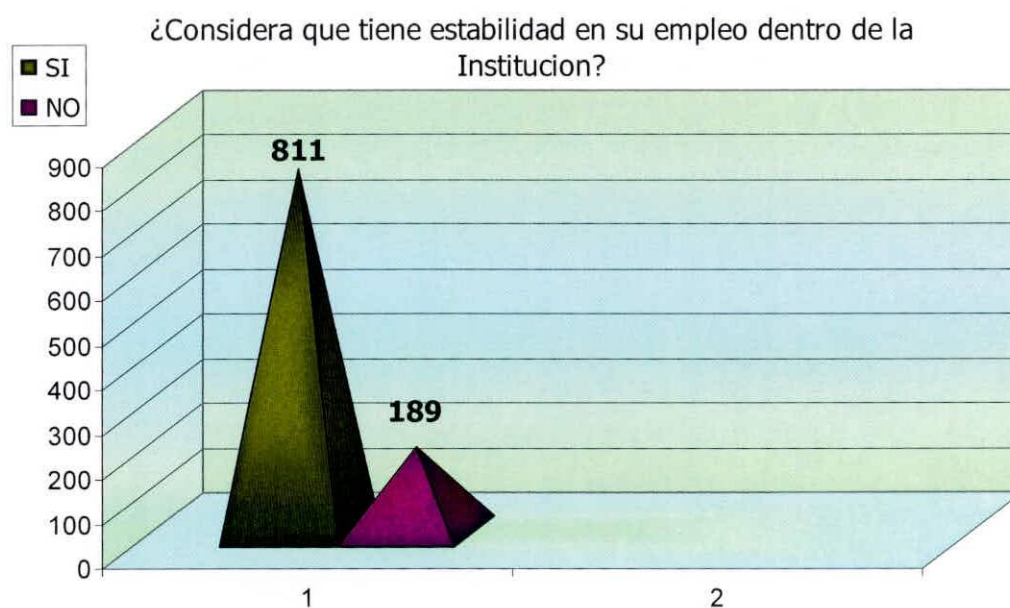
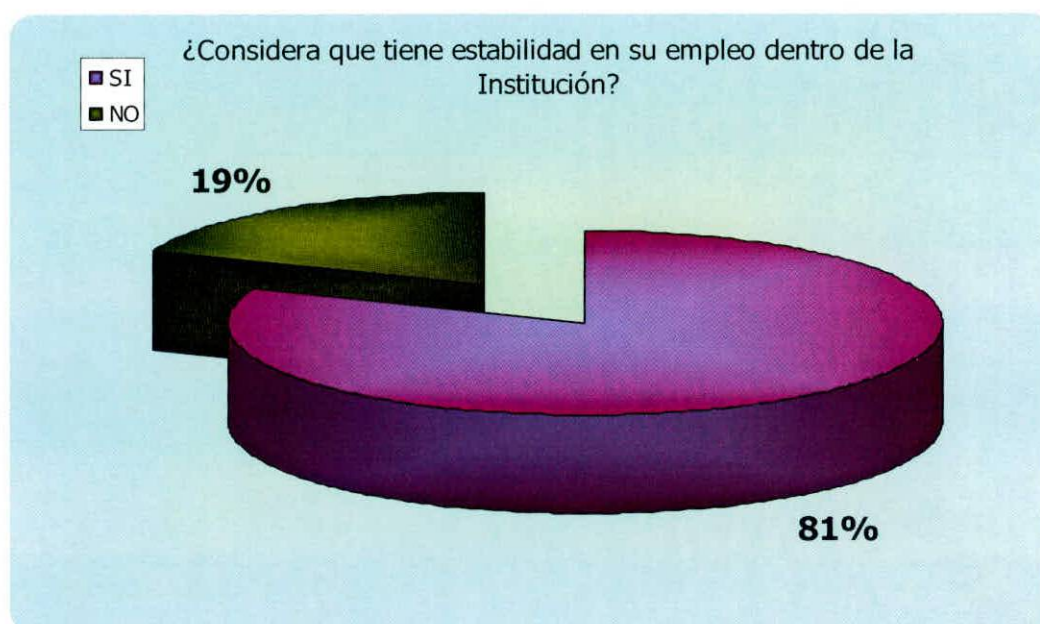
¿Ha recibido incentivos por los años que ha prestado sus servicios a la Institución?		
SI	NO	Total
337	663	1000



De un total de 1000 empleados, 663 afirman no haber recibido incentivos por los años que han prestado sus servicios a la Institución.

Pregunta 5

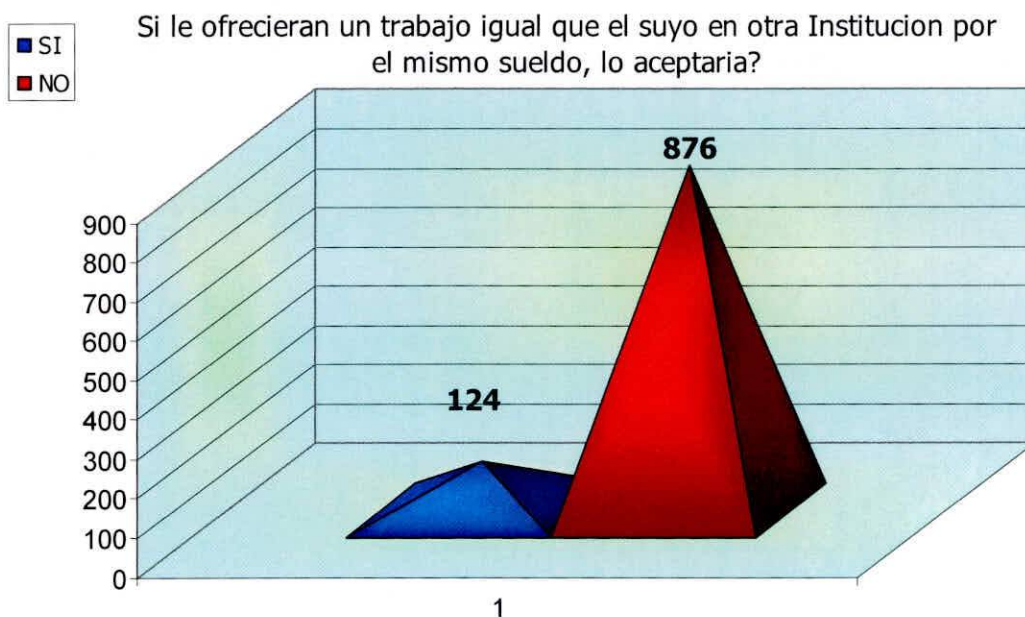
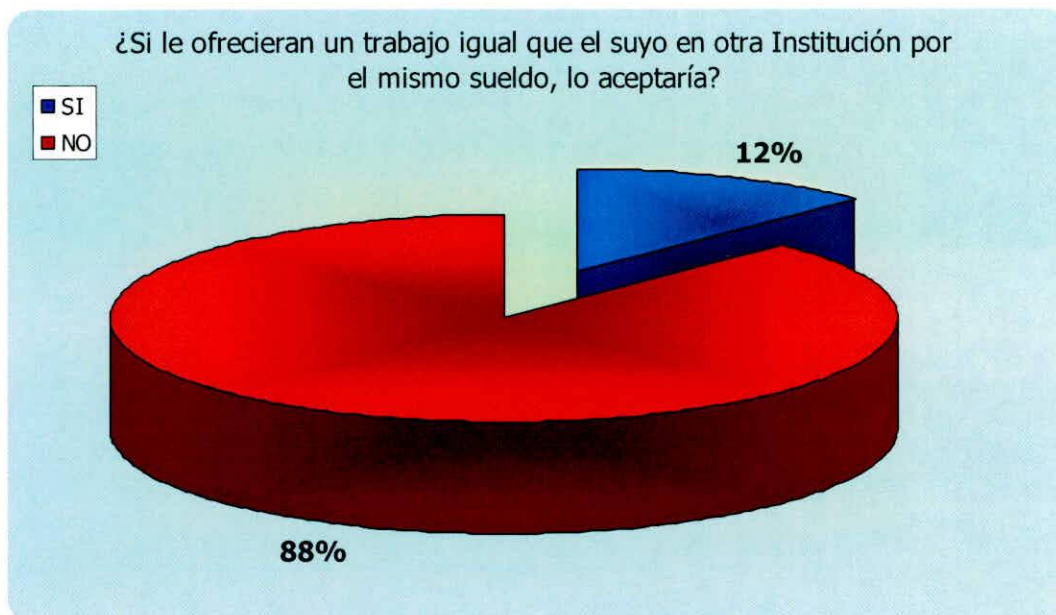
¿Considera que tiene estabilidad en su empleo dentro de la Institución?		
SI	NO	TOTAL
811	189	1000



El 81% de los empleados consideran que si tienen estabilidad en su empleo. Por otro lado solo un 19% opinaron lo contrario.

Pregunta 6

¿Si le ofrecieran un trabajo igual que el suyo en otra Institución por el mismo sueldo, lo aceptaría?		
SI	NO	TOTAL
124	876	1000



Un total de 876 empleados, es decir el 88% consideraron que no aceptarían si les ofrecieran un trabajo igual en otra Institución por el mismo sueldo

Tabla 13

Cuadro general de resultados de Encuesta de Satisfacción Laboral

PREGUNTA	SATISFACCION	INSATISFACCION
Pregunta # 1	875	125
Pregunta # 2	878	122
Pregunta # 3	935	65
Pregunta # 4	337	663
Pregunta # 5	811	189
Pregunta # 6	876	124
TOTAL	4712	1288
Promedio	785	215
Porcentaje	78,50%	21,50%

Observamos que el 78.50% del personal esta satisfecho en su lugar de empleo, tiene bien identificados los objetivos, mantiene buen trato con sus compañeros y están seguros de tener una estabilidad laboral, de tal manera que si le ofrecieran un trabajo igual por el mismo sueldo en otra institución no aceptarían. El 21.50% mostró insatisfacción porque siente que no ha recibido incentivos por sus servicios prestados en tantos años.

Ausentismo y rotación.

En el Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”, la asistencia del personal, las faltas y los atrasos son registrados por un sistema computarizado a través de la huella digital del empleado.

1. Las faltas son registradas como justificadas o no justificadas.
2. Las justificaciones por faltas se presentan al jefe inmediato superior y este remite un informe al Director Técnico o al Administrador del Hospital, con la documentación

anexa donde se señala los causales de la falta a justificar. Si esta es aceptada queda sin sanción inmediata.

3. Si la falta es injustificada se sanciona con el descuento equivalente a dos días de trabajo.
4. Los permisos por inasistencia si son mayores a 5 días se descontarán con cargo a vacaciones.
5. Contamos con un período de gracia de 10 minutos para la hora de entrada. Luego de estos (11 minutos y más), se descontará del sueldo mensual el 10% del día de trabajo, pudiendo llegar hasta 5 atrasos al mes con un máximo de descuento del 50% del día de trabajo.
6. Si al mes pasan de los 6 atrasos se descontará el 10% del sueldo.

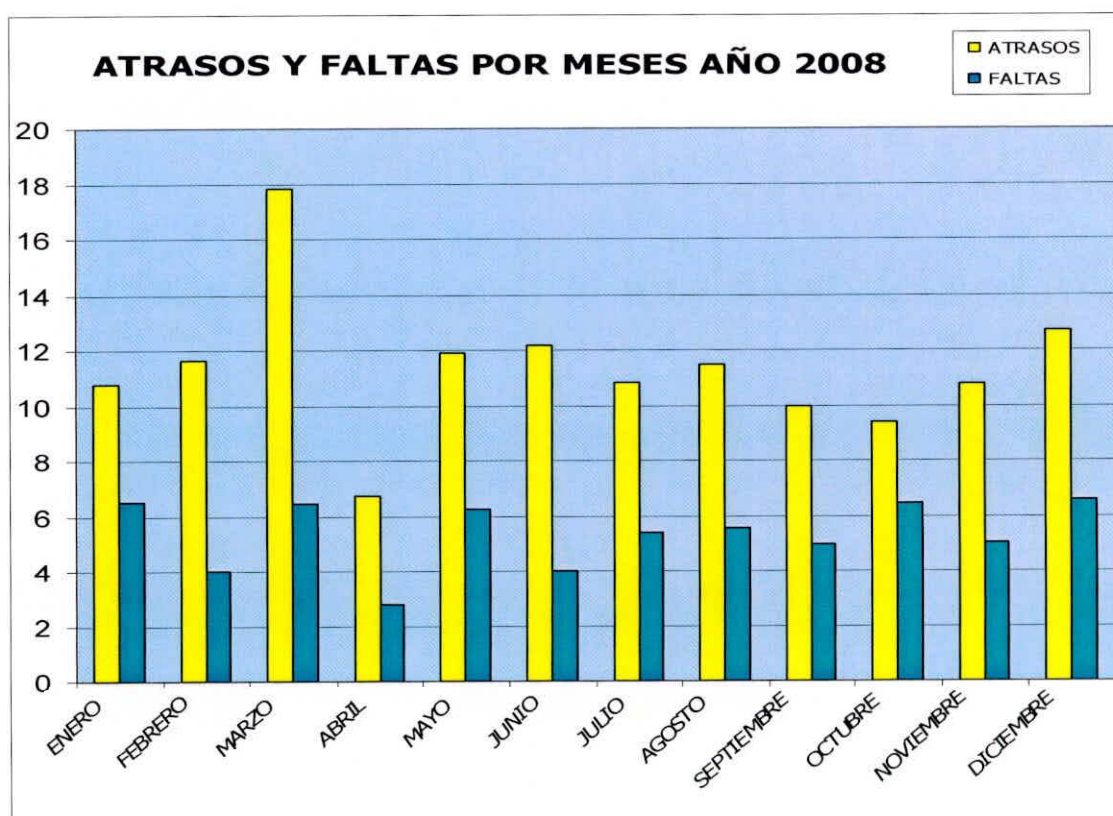
Según información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de nuestro hospital sobre las faltas y atrasos que tuvo el personal en el año 2008, encontramos que el 90 % son del personal de enfermería.

A continuación exponemos los siguientes resultados.

Tabla 14

Atrasos y faltas del personal de salas de hospitalización clínica año 2008

MESES	ATRASOS	FALTAS
ENERO	11	6
FEBRERO	12	4
MARZO	18	6
ABRIL	7	3
MAYO	12	6
JUNIO	12	4
JULIO	11	5
AGOSTO	11	6
SEPTIEMBRE	10	5
OCTUBRE	9	6
NOVIEMBRE	11	5
DICIEMBRE	13	7
TOTAL	136	64



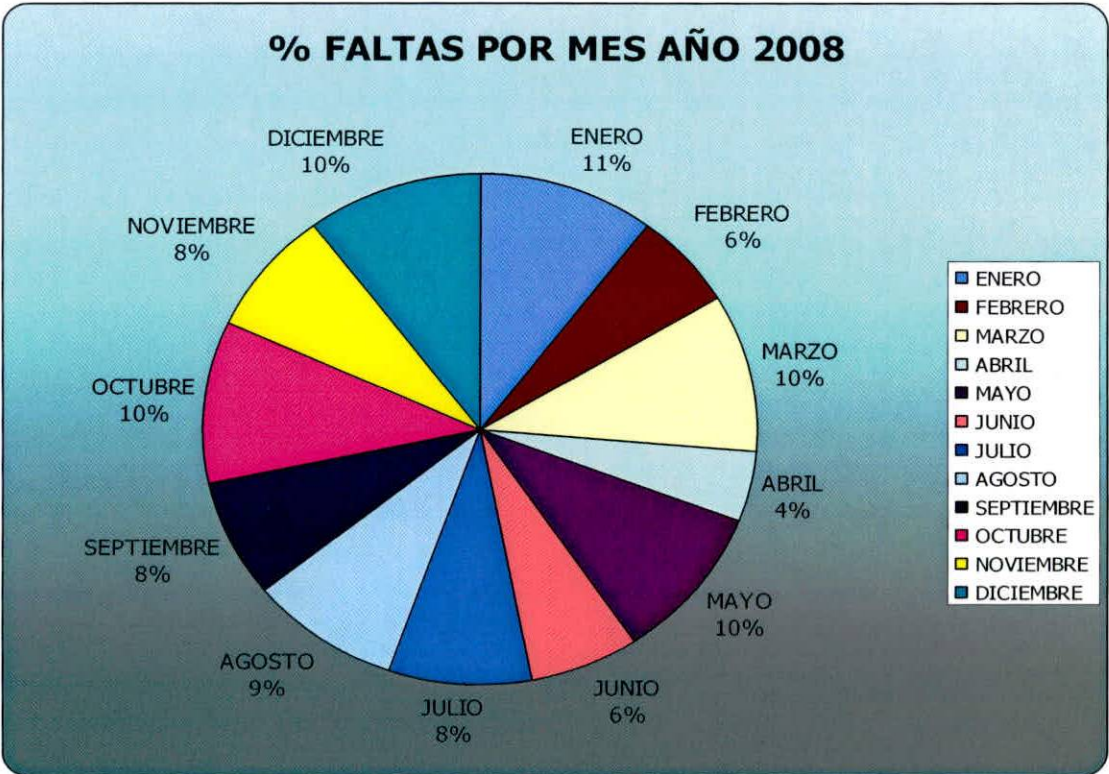
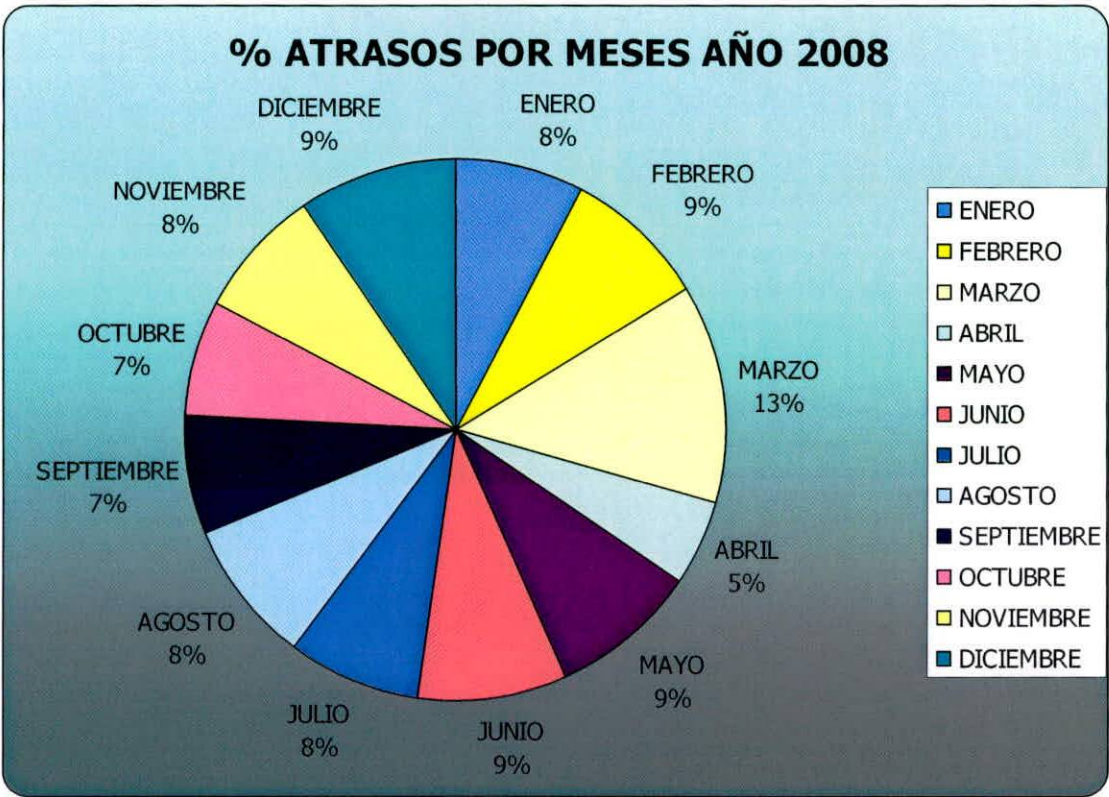
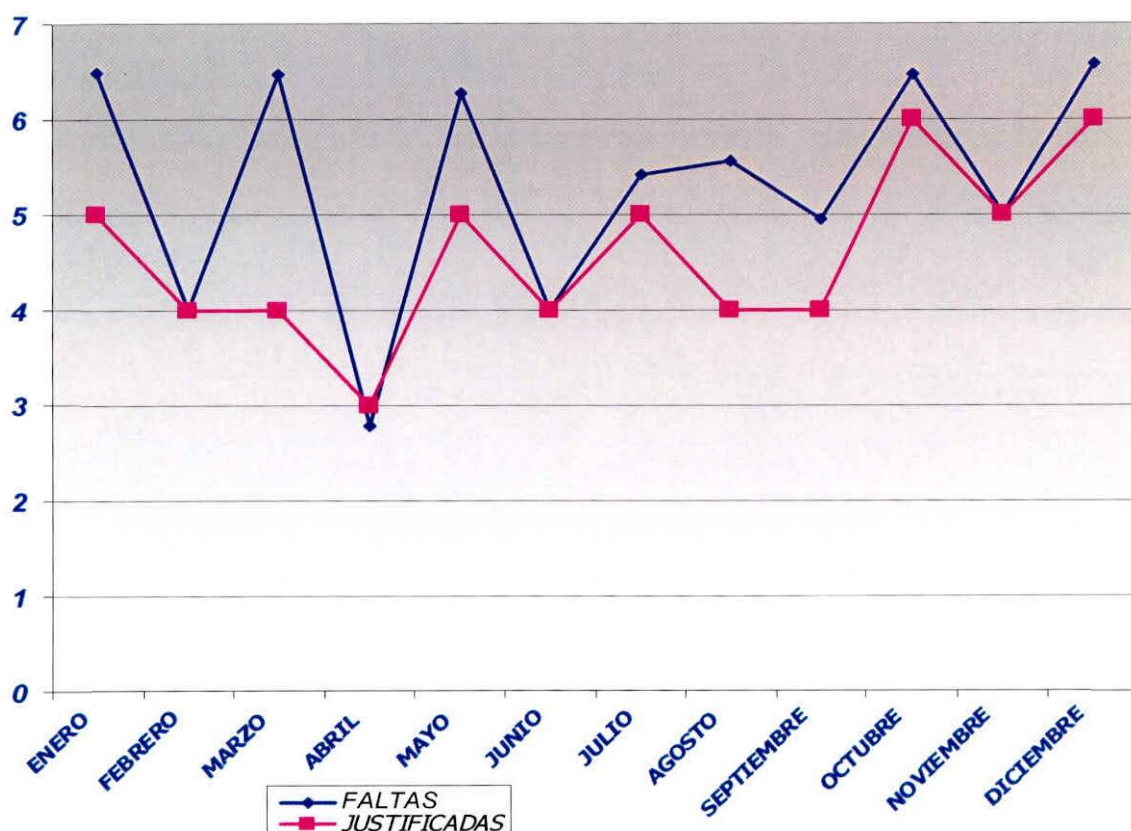


Tabla 15

Porcentaje de faltas justificadas

MESES	FALTAS	JUSTIFICADAS	% JUSTIFICADAS
ENERO	6	5	83
FEBRERO	4	4	100
MARZO	6	4	67
ABRIL	3	3	100
MAYO	6	5	83
JUNIO	4	4	100
JULIO	5	5	100
AGOSTO	6	4	67
SEPTIEMBRE	5	4	81
OCTUBRE	6	6	100
NOVIEMBRE	5	5	100
DICIEMBRE	7	6	86

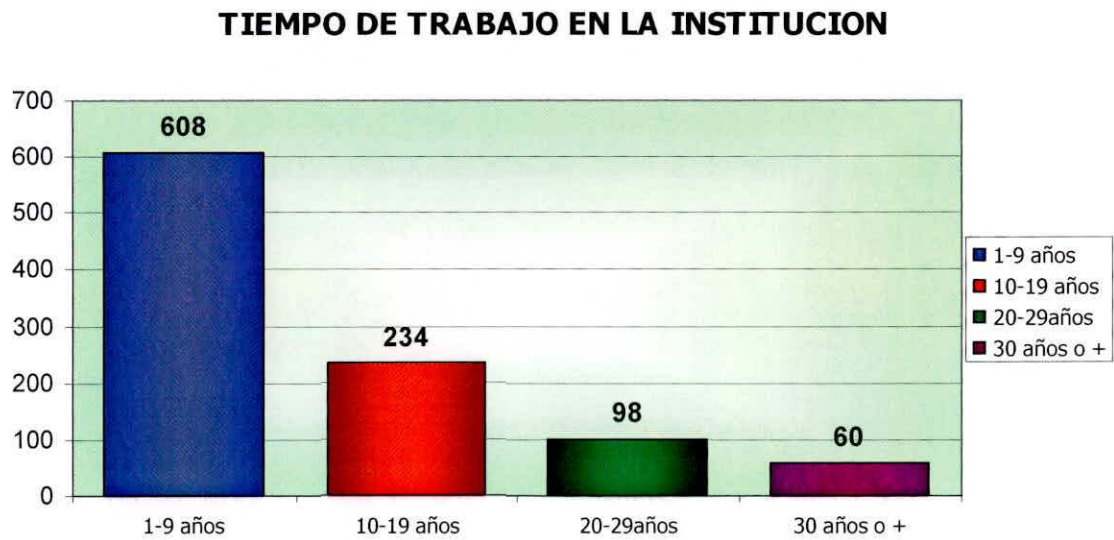
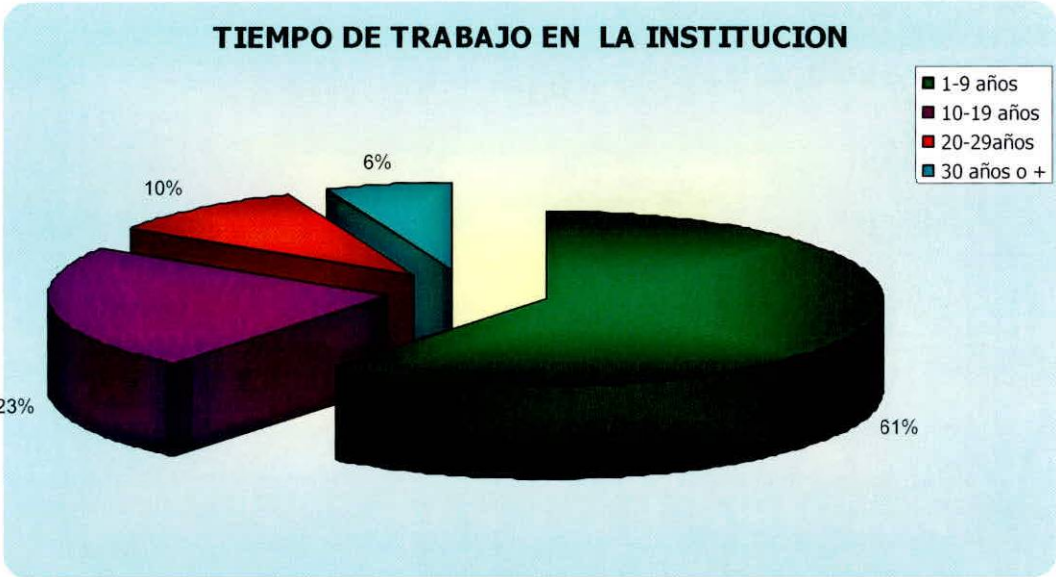
FALTAS 2008



Si analizamos el porcentaje de ausentismo imprevisto en salas, no podríamos verificar si todas las justificaciones hechas a través de certificados médicos que recibimos sean valederas. El servicio de trabajo social se encarga de efectuar las visitas domiciliarias y la verificación de que la inasistencia fue por un motivo de salud u otras causas imprevistas. Existen solamente dos trabajadoras sociales laborales en el hospital, lo que muchas veces no permite cubrir a tiempo las visitas. Por otra parte se comprobó que en la mayoría de los casos las faltas y los atrasos se deben a que el personal de enfermería generalmente tiene 2 trabajos.

Los siguientes cuadros demuestran la división del personal de acuerdo al tiempo laborado por sala.

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCION					
¿CUANTO TIEMPO HA LABORADO?	1, 9	10,19	20,29	30 +	
	608	234	98	60	1000
	1-9 años	10-19 años	20-29años	30 años o +	
Total	608	234	98	60	1000



Resultados de la observación

Realizamos un estudio con la metodología de observación en las diferentes áreas del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” sin hacer diferenciación entre el personal técnico y administrativo. Fue llevado a cabo durante los tres turnos diarios que tiene el hospital de lunes a domingo, dos veces por semana en el período de tiempo comprendido entre el 2 de enero y el 31 de marzo del 2009.

Horas de alimentación: desayuno de 06h00 a 06h45; almuerzo 11h45 a 14h00 y merienda de 18h00 a 19h00. El personal se sirve los alimentos en el comedor del hospital. El costo de la ración alimenticia es asumido en su totalidad por la organización. La norma es que de cada área bajan 2 personas por vez, ocasionalmente bajan 3, durante un tiempo estimado de 30 minutos, el mismo que va a variar de acuerdo al número de personas que en ese momento estén en el comedor. Esta última situación provoca que el personal que permanece en las salas, asuma las funciones del que se encuentra ausente. Esto provocar lentitud en las actividades y en el flujo de los procesos, y en consecuencia el malestar entre el personal que permanece y los usuarios

Horarios del personal

Personal médico: cumple con diferentes horarios de 4, 6 8 y 12 horas de acuerdo a la necesidad del servicio en el que labora.

Personal que trabaja 6 horas: Licenciadas de enfermería y tecnólogos, primer turno de 07h00 a 13h00; segundo turno de 13h00 a 19h00 y tercer turno de 19h00 a 07h00, el personal del tercer turno recibe un recargo en el sueldo.

Personal que trabaja 8 horas: personal administrativo, de 07h00 a 15h00. Auxiliares de enfermería, auxiliares de limpieza.

El personal que está de salida en el turno de la tarde y de entrada en el turno de la noche cuenta con un bus que los transporta. Los que trabajan en la noche reciben una vez al mes una ración de café, chocolate y azúcar para su colación.

Anualmente la institución provee los uniformes para el personal técnico y administrativo, preocupándose cada uno de llevarlo en forma adecuada y correcta. A pesar de que la institución obliga a utilizar la credencial de identificación, no todo el personal cumple con esta disposición, situación que obliga a vigilar que se cumpla lo normado.

Los procesos establecidos en la norma del hospital se cumplen paso por paso, sin embargo es notorio que en cada sala de hospitalización y también en las áreas de cuidados críticos, existan una subcultura propia, por ejemplo variaciones en el horario del paso de visita a los pacientes por parte de los médicos tratantes, el lugar escogido por los médicos y las auxiliares de enfermería para actualizar datos en el expediente.

El área donde se realizan procedimientos, curaciones, etc., está ubicado al ingreso de las salas debidamente adecuado.

El horario de visita en el hospital está establecido entre las 13h00 y las 16h00, se permite 1 o 2 familiares por paciente, esta norma se cumple correctamente en las salas de neonatos, lactantes y pre-escolares; sin embargo, se observó ciertas irregularidades en las área asignadas a pacientes escolares y adolescentes, porque los familiares tratan de imponer su voluntad ingresando con anterioridad a la hora estipulada, y con mayor número de personas, lo que produce malestar cuando el personal técnico quiere hacer respetar la norma establecida.

Observamos también que hay una respuesta favorable a la campaña de “lavado de manos” como el método más efectivo contra las infecciones nosocomiales.

El 90% de los observados mostraron que saben trabajar en equipo. Hay mucho respeto para los funcionarios de mandos intermedios y superiores e igualmente de estos últimos para el personal general.

Se palpa una inconformidad general con respecto a los sueldos, pero es consecuencia de la crisis socio-económica a nivel país.

Los observados tienen una edad comprendida entre 30 y 50 años, y expresaban satisfacción de su trabajo, a consecuencia de su estabilidad laboral, buen ambiente de trabajo y capacitación permanente.

En conclusión, los resultados cualitativos de la observación, nos permiten afirmar que el 80% del personal tienen puesta la camiseta del Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert. Los eventos adversos registrados fueron fugaces, de baja intensidad que no ameritan comentario, ya que no afecta al buen funcionamiento de los procesos observados.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario Siw Weisbord, el Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” tiene bien planteados y difundidos, las metas y los objetivos, así como también la misión y la visión, los mismos que son revisados cada año y pueden ser sometidos a cambios o reformas de acuerdo a las circunstancias que se presenten. El texto de la misión lo encontramos expuesto en sitios estratégicos del edificio y también difundido a través de la intranet.

En el diseño de la estructura organizacional los directivos si observaron los 6 elementos básicos, de tal manera que el personal está asignado por departamentos o áreas de acuerdo a su especialización laboral, respetándose con flexibilidad la cadena de mando y la formalización.

Con habilidad la dirección técnica-administrativa, ha permitido que la integración individuo-institución sea realmente efectiva, de tal manera que se observa un buen equilibrio entre las satisfacciones personales de los empleados y las necesidades de la institución.

Se observó que el personal desarrolla sus actividades laborales de manera coordinada, lo que permite el cumplimiento racional de los objetivos individuales e institucionales.

La habilidad de realizar un trabajo coordinado es uno de los resultados que buscan obtener las autoridades y los líderes del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”, como una de las vías para llegar a ser una institución formal y eficaz pero flexible, que sabe aprovechar los talentos creativos y reconoce las preferencias y capacidades de los empleados.

Es indudable que hay un contrato psicológico entre el personal y la institución, se siente un buen ambiente laboral, en que el empleado es tratado de manera digna, y se le brinda la oportunidad de crecer y aprender.

Entre el personal se hace evidente el sentimiento de seguridad y estabilidad laboral, y también la percepción de que hay condiciones adecuadas de trabajo y de desarrollo profesional. Hay inconformidad con respecto al salario, ya que no está en relación para compensar el impacto que tiene la inflación actual.

El Director Técnico tiene la personalidad y la capacidad, que ha favorecido a la guía y al control del personal, para poder conseguir uno o varios objetivos específicos. Se anticipó a los cambios y aceptó de forma positiva cada cambio que se le ha presentado. Cada cambio lo ha percibido como una oportunidad y un reto.

Observamos que hay una muy buena disposición de la gente para seguir al líder.

El Director ha mostrado tener carisma, porque tiene la habilidad para organizar, vigilar, dirigir, o simplemente motivar al personal a determinadas acciones. Sabe delegar y ha creído en las habilidades y conocimientos de otros, quienes a su vez han desarrollado su liderazgo en los diversos grupos de trabajo.

Los líderes del hospital, han comprendido que el crecimiento es un proceso paulatino y ordenado. También han permitido que durante este proceso evolutivo, el personal tenga la oportunidad de madurar y crecer.

El hospital cuenta con un buen sistema de información, que le permite recopilar, clasificar, procesar, interpretar y resumir datos a fin de sacar conclusiones con el propósito de orientar en la toma de decisiones.

El hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” con su visión, misión, objetivos, características, estructura, contextos, personas individuales y grupos ha logrado un sistema de información y comunicación que transmite el conocimiento y la cultura que mueve a la institución en la dirección deseada.

Los empleados del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” han aprendido que el cambio no es cuestión de aptitud sino de actitud, y se han convertido en muy buenos protagonistas ante el avance que se da constantemente.

En la institución se ha fomentado una cultura de cambio basada en la optimización de la dirección, la comunicación y la cooperación.

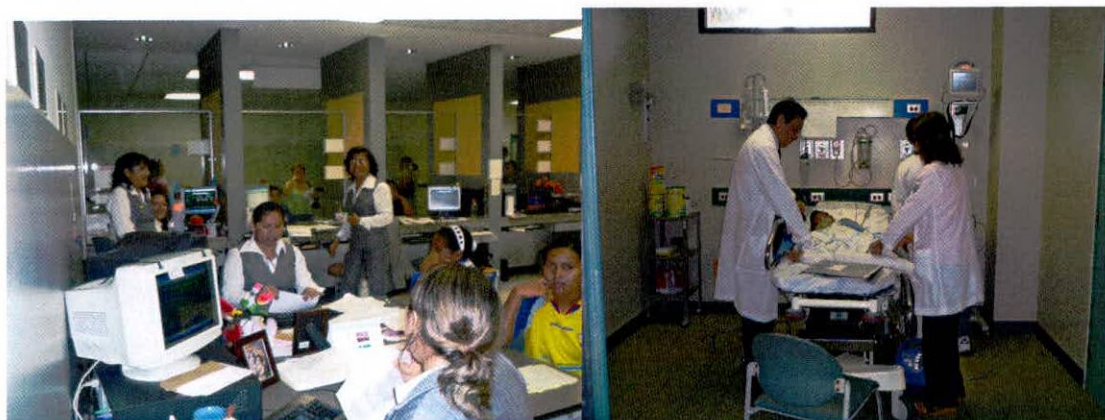
Los procesos técnicos y administrativos se sometieron a un cambio armónico, coherente e integrado. El proceso de transformación ha estado condicionado por una mejora continua, buscando la efectividad de la institución y alcanzando la competitividad.

El proporcionar un servicio al usuario con calidad y calidez, es lo que le permite al Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde” proyectarse y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados.

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.



“No es ningún trabajo sencillo el de analizar nuestro propio comportamiento, es decir ser sujetos de nuestra propia observación objetiva”. George Lomard (“Self-awareness and the scientific method; Science – 1960)



Recomendaciones

Definitivamente el personal del Hospital de Niños “Dr. Roberto Gilbert Elizalde”, es una de las fortalezas de la institución y como tal hay que cuidarla. Es muy grato encontrar en los resultados de nuestro estudio, que un alto porcentaje de los empleados mostraron su entera satisfacción con el trabajo. Pero también es preocupante que la mayoría esta inconforme con el salario recibido, que se agrava por la situación socio-político-económico que actualmente se vive en el país. Con respecto a esto último recomendamos que podría realizarse algún estudio de factibilidad para mejorar el ingreso económico de los trabajadores, pero por el momento solo propondremos un plan de incentivos y gratificaciones, que sí estaría a nuestro alcance y estamos seguros que en caso de aplicarse, obtendremos resultados altamente positivos

Plan de incentivos y gratificaciones

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento.

Los empleados creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de empleados altamente interesados en su trabajo, y que encuentran satisfacción en sus logros. La mayoría de los empleados consideran altamente motivante la utilización de reconocimientos personales y sociales. Y una manera de asegurarse de que las personas están felices en el trabajo es verificar que tienen amigos en la empresa, para el empleado, el reconocimiento significa que le concede importancia.

Algunas recompensas no monetarias

1. Tiempo libre
2. Banquetes
3. Almuerzos
4. Excursiones de compras
5. Libros, CD'S, DVD'S
6. Asistencias a seminarios o conferencias, etc.

Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones la del *empleado de mes*. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales y pueden otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

Una bonificación en dinero contante y sonante es un estímulo real y significativo. El único problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto.

No obstante, el dinero o los sustitutivos del dinero (tales como cupones que pueden ser canjeados por productos) les dan a los empleados flexibilidad para decidir como utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción.

Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas.

Para estar seguros de una comunicación eficaz y constante sobre los objetivos y criterios y sobre el progreso realizado, a los trabajadores internos, como secretarías, personal de mantenimiento o contadores, se les recompensa por el servicio que presten a otros empleados.

De los programas de recompensas formales que llevan a cabo muchas compañías por iniciativa propia. Las recompensas formales le dan credibilidad a las más espontáneas e informales que utiliza a diario la gerencia de la organización.

Para reconocer el desempeño del empleado, la mayoría de las empresas tienen uno o más programas formales de recompensas, integrados frecuentemente de manera que se adapten a las necesidades de las diferentes categorías y tipos de empleados. Aunque casi siempre se utilizan solamente para expresar reconocimiento a un pequeño número de empleados, la experiencia para ellos es significativa y estimulante. Entregar los premios en público ayuda a las futuras aspiraciones de los demás empleados.

Una manera de despertar expectativas y de impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios.

Las claves para que tenga éxito son, entre otras las siguientes:

1. Promover el concurso y su objetivo,

-
2. Fijar metas realistas, logrables y mensurables
 3. Asegurarse de que los premios les interesan a los empleados,
 4. Fijar reglas descomplicadas,
 5. Entregar pronto los premios.

Un premio consistente en capacitación adicional sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de automejoramiento.

La celebración de aniversario es una forma importante de agradecer una larga relación entre una empresa y una persona.

Aunque en tales aniversarios se celebra más la mera permanencia que un desempeño o logros específicos, el hecho de que los empleados permanezcan y adquieran antigüedad es importante para la mayoría de las empresas.

Es importante destacar que una de las máximas formas de reconocimiento es tratar el empleado como si fuera uno de los dueños de la empresa. Esto representa un compromiso a largo plazo para la persona, comúnmente reservado para unos cuantos elegidos, pero posiblemente compartido con muchos empleados.

Una recompensa a largo plazo, que puede servir para agradecer los esfuerzos constantes de algún empleado durante largo tiempo, es ascenderlo o asignarle mayores responsabilidades. Pocos empleados consideran que su empresa se base en el buen desempeño para hacer un ascenso, a pesar de que, como incentivo, este es uno de las más importantes.

Si no se trata de ascenderlos, se puede, en cambio, aumentar la responsabilidad y la notoriedad de los mejores empleados. Se les puede asignar tareas especiales, encargarlos de capacitar a otros, a un curso de capacitación superior. Un empleado sobresaliente puede

también servir de enlace con el departamento de personal de la oficina principal o como asesor de otros departamentos

Asigne tareas especiales a los que muestran iniciativa.

- Pida a un empleado que le ayude en un proyecto que constituya un reto especial,
- Si a alguien le gusta asumir ciertas responsabilidades, haga que formen parte de su trabajo.
- Permítale escoger su propia tarea.
- Dele al empleado más autonomía,
- Deje que sus empleados lo representen e reuniones a las cuales usted no pueda por alguna razón asistir.

Esté listo a aprovechar cualquier oportunidad para divulgar entre el personal las buenas realizaciones de sus mejores. Cuando usted les consulta algo, les confía una tarea especialmente delicada o les asigna una labor atractiva, les está mostrando reconocimiento. Los demás empleados se dan cuenta de ello y desearán recibir un reconocimiento semejante.

Muchas personas mejoran su calidad laboral dependiendo del ambiente de trabajo donde se desenvuelvan, así como también pueden decrecer, todo el mundo necesita sentirse parte importante de un organismo o institución, y mientras más se lo tome en cuenta su trabajo más rendimiento se obtendrá.

La gerencia debe tener como principio que trabaja con personal, y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar de sembrar en estas es el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos.

Hay que tener algo siempre en claro y es que no importa la cantidad de empleados que tengamos a nuestro cargo ni el número de departamentos de nuestra empresa sino la calidad moral ante nuestros empleados y por sobre todo el reconocimiento.

Educación continua y cursos de actualización profesional.- Es necesario que el personal tanto técnico como administrativo, mantengan un nivel alto con respecto a su profesión e inherentes a las funciones que desempeña en el hospital, y de esta manera ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

Si bien es cierto, la educación continua se está llevando a cabo, creemos que deberá mejorarse, estableciendo un cronograma anual y la modalidad por módulos, para que haya seguimiento e interés por parte de los empleados.

También hay que aumentar el número de funcionarios técnicos que califican para realizar cursos de actualización y de especialidad en el exterior. Debemos reforzar mucho más el conocimiento de las licenciadas en enfermería, sobre todo de las que trabajan en áreas críticas.

Los médicos y licenciadas de enfermería que vienen con esos conocimientos desde otros países, deben de transmitir sus conocimientos y experiencias al resto de compañeras.

Elección del mejor compañero y del mejor empleado.- aprovechando la fiesta de navidad de cada año, deberíamos elegir el mejor compañero del Hospital Dr. Roberto Gilbert, sin distinción de barreras técnicas y administrativas. El elegido deberá reunir un perfil característico por la empatía, solidaridad y reciprocidad. El incentivo será un diploma que certifique mérito y un regalo significativo.

También el mejor empleado, sería calificado en parámetros de eficiencia y eficacia, y sería acreedor también a un diploma y a un regalo.

Uniformes

Los uniformes que la Institución entrega cada año, deben tener bordado o grabado el logotipo del hospital, lo que ayudaría a desarrollar el sentimiento de pertenencia.

Musicoterapia

Sería agradable que en todo el hospital tuviéramos música ambiental instrumental clásica. Se han realizado estudios que están debidamente documentados con respecto a los beneficios de la música en los ambientes laborales. Por supuesto se observaría un horario que podría ser de 07h00 a 19h00. El edificio cuenta con el sistema de audio apropiado, es decir que el beneficio sería a bajo costo. Por otro lado evitaremos, que clandestinamente ingresen un reproductor de música a ciertos sectores para escuchar música estridente y nada apropiado para nuestro trabajo.

Bibliografía

- AMBRIOSO, E. (1991). *Cultura como Base de la Estrategia Empresarial*. Alta Dirección. No. 158, Julio – Agosto.
- ANZIZU, JOSÉ M. (1985). *Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa*. Alta Dirección. No. 120, Barcelona.
- BARBA, J. 2000. “Complejidad, Caos y Organizaciones”. Ensayo. Artes liberales. Ensayos de Arte y Ciencias. Universidad San Francisco de Quito.
- BLOCK, P. (1990). *El Manager Fortalecido. Pautas para Desarrollar una Conducta Autónoma en la Empresa*. Ed. Pardós, Buenos Aires.
- CARDONA, J. (1996): *Crear y Sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las Empresas*. Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- DAVID, F. 1997. *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- EDGAR H. SCHEIN. *¿Cómo se encarna y transmite la cultura?* Organizational Dynamics
- GAITHER, N. Y FRAZIER, G. 1999. *Administración de Producción y Operaciones*. Cuarta edición. Thomson Editores.
- GARETH MORGAN. *Imágenes de la Organización*, Ediciones Alfaomega S.A.
- GONZÁLEZ RÍO, M. J. (1997): *Metodología de la Investigación Social. Técnicas de recolección de datos*. Aguacilara, Alicante.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2000): *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill, México.
- KENNETH J. ALBERT. *Manual de Administración Estratégica*, Ediciones Mcgraw-Hill
- MARÍN IBÁÑEZ, R. Y PÉREZ SERRANO, G. (1985): *Pedagogía Social y Sociología de la Educación. Unidades Didácticas 1, 2 y 3*. UNED, Madrid.

MARTÍNEZ OLMO, F. (2002): *El Cuestionario. Un instrumento para la investigación de las ciencias sociales*. Laertes, Barcelona.

PÉREZ, J. Y GALIS A. (1991). *Guía para la Indagación sobre la Cultura Organizacional* Versión II. CETED. Universidad de La Habana.

PRENTICE HALL. *Organizaciones: Estructura y Proceso*, Ediciones Hispanoamérica S.A.

ROBBINS, S. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Sexta Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana, SA, México.

ROBBINS, S. 1994. *Administración. Teoría y Práctica*. Cuarta edición. Prentice Hall.

SIERRA BRAVO, R. (1988): *Técnicas de investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Paraninfo, Madrid

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

Hoja de vaciamiento del cuestionario
de Desarrollo Organizacional

Instrucciones: Transfiera los números que usted encerró en el cuestionario en la línea en blanco correspondiente a cada afirmación y divida entre los factores.

Propósito	Estructura	Relaciones
1. _____	2. _____	4. _____
8. _____	9. _____	11. _____
15. _____	16. _____	18. _____
22. _____	23. _____	25. _____
29. _____	30. _____	32. _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
PROMEDIO _____	PROMEDIO _____	PROMEDIO _____

Recompensas	Liderazgo	Mecanismos útiles
5. _____	3. _____	6. _____
12. _____	10. _____	13. _____
19. _____	17. _____	20. _____
26. _____	24. _____	27. _____
33. _____	31. _____	34. _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
PROMEDIO _____	PROMEDIO _____	PROMEDIO _____

Actitud frente al cambio

7. _____
14. _____
21. _____
28. _____
35. _____
TOTAL _____
PROMEDIO _____

ANEXO 2

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

En el siguiente cuestionario, marque en el casillero correspondiente la respuesta que mejor describa su sentimiento respecto a las condiciones de su actual trabajo en el Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert Elizalde.

Mi trabajo es:

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Médico | ☐ Licenciada en enfermería | ☐ Auxiliar de enfermería |
| ☐ Trabajadora Social | ☐ Auxiliar de Servicio | ☐ Tecnólogos Respiratorios |

¿Cuánto tiempo ha laborado?

- | | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| ☐ De 1 a 9 años | ☐ 10 a 19 años | ☐ 20 a 29 años | ☐ 30 o más años |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--|

1. ¿Se siente usted satisfecho(a) en su lugar de trabajo?

SI ☐ NO ☐

2. ¿Se siente usted identificado con los objetivos de su lugar de trabajo?

SI ☐ NO ☐

3. ¿Existe un buen trato entre usted y sus compañeros de trabajo?

SI ☐ NO ☐

4. ¿Ha recibido incentivos por los años que ha prestado sus servicios a la Institución?

SI ☐ NO ☐

5. ¿Considera que tiene estabilidad en su empleo dentro de la institución?

SI ☐ NO ☐

6. ¿Si le ofrecieran un trabajo igual que el suyo en otra Institución por el mismo sueldo, lo aceptaría?

SI ☐ NO ☐