



GRUPO ESTUDIO DE GERENCIA ORGANIZACIONAL

PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCION

TESIS EN OPCION AL TITULO DE MASTER

**Título : Estudio del Clima Organizacional en las Unidades de Cuidados Intensivos del
Hospital Dr. "Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos"**

Autor:

Lic. Aleima Rodríguez Carvajal

Tutor:

MSc. Teresita de Jesús Martínez Pérez

Consultante:

Dr. Ramón Pons Murguía

Cienfuegos, marzo 2006

“ Año de la Revolución Energética en Cuba ”

Exergo:

“Curar con frecuencia, aliviar siempre, consolar acompañando en todos los casos..... Más aún.... Allá donde no puede llegar la técnica, debe llegar la misericordia.”

Dr. Pedro Lain Estralgo.

Dedicatoria

A mi Madre, cuyo hombro y regazo han sido mi refugio y quien me ha impulsado al logro de mis metas,

A mi Padre, que con su manera muy personal también me ha brindado su ayuda,

A mis hermanos, que con entusiasmo me impulsan a seguir el camino,

A mis sobrinos Yunier y Anita, mi fuente constante de inspiración y afecto,

A Andrucha, mi sobrino lejano, nostalgia y añoranza.

Agradecimientos:

Cuando concluye un trabajo es obligado el reconocimiento a aquellas personas que con su ayuda contribuyeron a que uno alcance el éxito del mismo.

Estoy comprometida y detengo mi paso en la marcha vertiginosa de la vida a ofrecer mis más sinceros agradecimientos a todos los grandes amigos que colaboraron conmigo.

Comienzo agradeciendo a mis amigos María Elena y Plinio quienes me apoyaron, impulsaron y ayudaron a concluir este trabajo, tanto espiritualmente como en la realización de análisis para la conclusión de la tesis.

A Teresa, colega y amiga quien fue un apoyo indispensable en la terminación de este trabajo, pues me ayudó a vencer grandes obstáculos, tanto de salud como de trabajo y llegar al final con el deseo cumplido.

A mis colegas del servicio, Iselys, Maite y Evita, que estuvieron en la retaguardia ayudándome para llegar a este feliz momento.

A mi amiga Mayrita y Albertico, sin cuyo apoyo sistemático tampoco hubiera podido vencer los obstáculos en mi camino.

A Raúl y José profesores y amigos que me ayudaron y brindaron su tiempo precioso y apretado para poder realizar el análisis de los resultados.

Un especial agradecimiento a las profesoras Ana Lilia, siempre dispuesta con su apoyo y ayuda, a Lourdes, profe y amiga quien me enseñó e impulsó a logro de este trabajo.

A mis profesores todos de la Universidad que me enseñaron y forjaron en mi un mayor amor por mi profesión y altos y más avanzados conocimientos que me son muy útiles como herramienta en mi trabajo diario.

Muy especiales agradecimientos a la colega y amiga Teresita que me ofreció su tiempo precioso e hizo posible este sueño. También al profesor Pons y su esposa Laly.

Especiales agradecimientos a los trabajadores y directivos de los servicios de Unidad de Cuidados Integrales del Corazón y Terapia Intensiva Polivalente por su paciencia y ayuda extraordinaria, pues sin ella este trabajo no hubiese llegado a feliz término.

Agradezco además a mis amigas Carmen y María de los Ángeles Por la ayuda incondicional que siempre me brindan y sin la cual la terminación de este trabajo no hubiese sido posible.

Y si la vorágine de la marcha de estos tiempos me hiciera olvidar a alguien, en estos momentos dedico mis más sinceros agradecimientos a todos aquellos que me brindaron su apoyo.

MUCHAS GRACIAS

Resumen:

Título: Estudio del Clima Organizacional en las Unidades de Cuidados Intensivos del Hospital Dr. "Gustavo Aldereguía Lima de Cienfuegos.

Objetivo: Diagnosticar el comportamiento del clima organizacional como fenómeno socio psicológico para contribuir al perfeccionamiento del proceso de dirección en la búsqueda de la excelencia en los servicios, ofreciendo recomendaciones en la solución de problemas.

La investigación es de tipo no experimental (Ex – post-facto), con una finalidad descriptiva, además correlacional y explicativa. Se utilizaron tres cuestionarios para la obtención de la información, quedando constituida la muestra por 30 trabajadores de Terapia Intensiva Polivalente y 36 de Cuidados integrales del Corazón, los datos procesados en SPSS, con técnicas estadísticas del nivel descriptivo(media, mediana y por cientos). Además de la discusión grupal y análisis de documentos y entrevista.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la institución. Estos resultados unido al hecho que nuestro hospital incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos. El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los trabajadores en los dos servicios estudiados, evidenciándose indicadores bajos en la motivación por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo. Este resultado se concatena con el efecto determinante que genera una óptima dirección de los recursos humanos, debiéndose combinar los objetivos propuestos por la organización con las necesidades humanas.

Esta medición facilita la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

INDICE:

INTRODUCCION:	7
Capitulo I	14
Marco Teórico:	14
1. Clima Organizacional. Consideraciones generales:	15
1.1: Concepto de clima laboral	15
1.1.2: Dimensiones del Clima Organizacional	20
1.1.3. Teorías del Clima Organizacional de Likert:	23
1.1.4 Aspectos de clima laboral.	25
1.1.5. Factores que influyen en el Clima Organizacional	33
1.2: Clima Organizacional. Importancia para Instituciones de Salud:	45
Capitulo II	52
Metodología	52
2.1: Caracterización del Hospital Universitario "Dr Gustavo Alderguía Lima	53
2.1.1: Caracterización de las unidades que atienden a pacientes graves.	54
2.1.2: Caracterización de la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón:	54
2.1.3: Caracterización de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes:	55
2.2: Metodología:	56
CAPITULO III	71
3.1. Análisis de los Resultados:	72
3.1.1: Análisis de los Resultados del Servicio de Cuidados Integrales del Corazón:	72
3.1.2: Análisis de los resultados del WES:	72
3.1.3: Análisis de los resultados de la Encuesta de la naturaleza de las personas:	78
3.1.4: Análisis de la Escala Likert:	80
3.1.5: Análisis de los resultados del Grupo de discusión:	83
3.1.6: Resultados fundamentales de la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón:	85
3.2: Análisis de los resultados de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalente:	85
3.2.1: Análisis de los resultados del WES:	85
3.2.2: Análisis de los resultados de la encuesta de la Naturaleza de las personas.	91
3.2.3: Análisis de la Escala Likert:	93
3.2.4: Análisis del Grupo de Discusión:	95
3.2.5: Resultados fundamentales de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes:	97
3.3: Lineamientos generales para la estrategia de intervención:	98
3.4: Conclusiones parciales del Capítulo:	100
Conclusiones Finales:	101
Recomendaciones:	102
Bibliografía	103

INTRODUCCION:

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupal mente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

El estudio de este aspecto proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye 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 otros y; por lo tanto afectan a la organización.

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Resulta vital destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal que trabaja en una organización y en particular de una institución hospitalaria por las características del trabajo que en ella se realiza. Esto permitirá la reflexión de la alta gerencia encaminada a la planeación estratégica de sus recursos humanos con el objetivo de lograr las metas propuestas y la calidad en los servicios que brindan, pues un clima organizacional positivo y un colectivo de trabajadores motivados en sinergia con su dirección

facilitaran alcanzar los objetivos propuestos ya que se integran los grupos de trabajo de manera armonizada y comprometidos

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El entorno afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Nuestra institución posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto a remodelación estructural de los departamentos en la búsqueda del mejoramiento tecnológico de los servicios así como también desde el punto de vista de la capacitación constante de esos profesionales que deben enfrentar el uso de la nueva tecnología para la prestación de un servicio de salud de alta calidad. Todo esto trae consigo cambios constantes que a su vez conllevan a la resistencia al mismo y un clima organizacional que no siempre resulta el adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta la repercusión que un clima organizacional favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para nuestra institución por los servicios que se brindan en ella, es que nos motivamos a realizar el estudio del clima organizacional, partiendo de los constantes cambios que se realizan en estos momentos en el hospital, y su repercusión en la eficacia en los servicios. Dado que esta institución abarca diversos servicios y en aras del tiempo decidimos realizar nuestro estudio enmarcándolo en las unidades de cuidados intensivos, por las características de los servicios que allí se brindan con pacientes con extrema gravedad y peligro para la vida, así como por ser lugares que propician el estrés marcado y otros factores que inciden en la esfera motivacional y en la percepción que tienen sus trabajadores de la estructura organizativa.

Los cuidados intensivos fueron creados para la atención de pacientes gravemente enfermos en una magnitud que pudo provocarle la muerte, estos compromisos de salud necesitan de una atención continua, por un periodo relativamente corto y del concurso de diferentes especialidades, esto le

confiere un carácter multidisciplinario a esta actividad de complejos equipos y de un personal altamente calificado, comprometido y de gran sensibilidad.

El trabajo medico, la enfermera y el resto del personal de estas unidades, se entrelaza firmemente y de manera continua, por ende sus resultados serán comunes y no aislados. Como elemento metodológico obligado el trabajo en estas unidades es la de "Grupo de trabajo"o "Grupo de Asistencia". Este método facilita una orientación individual superior, supone una asistencia concentrada a cargo de un número de personas (reducido tanto como sea posible), pero que puedan realizar con plena responsabilidad el mayor número de acciones asistenciales posibles.

Trabajar en equipo en una unidad de atención al paciente grave representa una gran satisfacción profesional, técnica y laboral para todo su colectivo, permite la posibilidad de acentuar la conducta individual frente a cada paciente, poder ejercitar al máximo las dotes de autonomía y capacidad de contacto que poseen, la identificación de sus médicos y personal de apoyo, con la dinámica de estas unidades, desarrolla una amplia comprensión sobre la comunidad de fines, el rendimiento del compañero se considera muy importante para el propio trabajo y viceversa, en el interior del colectivo se crea una estructura organizativa estable de comunicación y ello acaba por desarrollar un intenso entusiasmo por el trabajo.

Además de lo anterior debemos tener en cuenta que dadas las características del paciente grave con el cual interactúa este colectivo, las situaciones de emergencia, la muerte de un paciente, etc, influyen de forma negativa sobre los trabajadores, provocando estados emocionales negativos, estrés y afectación de la esfera motivacional con la consecuente repercusión en el rendimiento laboral y bienestar laboral de dicho colectivo.

Es nuestro propósito realizar un estudio del clima organizacional de los trabajadores que laboran en dos unidades de atención al paciente grave en nuestro hospital y para ello nos planteamos el siguiente problema de estudio:

Problema:

¿Existe un Clima organizacional favorable en las Unidades de Cuidados Intensivos Polivalente y Cuidados Integrales del Corazón que propicie el desarrollo organizacional?

Pertinencia del Problema:

El conocimiento de las tendencias en la percepción del Clima organizacional en los servicios en estudio es pertinente, por cuanto permite conocer en que medida el Clima organizacional influye en la

satisfacción de los pacientes y propicia el logro de los objetivos propuestos por la organización que es el brindar un servicio de excelencia, máxima de el hospital que es la búsqueda de la Calidad Total.

Novedad:

Es novedoso por cuanto no tiene precedente en el hospital dicho estudio. En la literatura revisada existen pocos estudios en hospitales tanto nacional como en el exterior. Además por el uso de las variadas técnicas para su estudio que tampoco tiene precedente. Sus resultados pueden ser publicados para conocimiento no solo de la institución para poder plantearse un plan de mejora sino también para que pueda ser generalizado el mismo y porque la temática es muy amplia.

Viabilidad:

Es viable por cuanto se cuenta con los recursos necesarios para realizar dicho estudio, tiempo y personal competente así como la motivación del investigador que realiza el estudio, no solo por ser objeto de su tesis sino también por constituir una problemática de estudio de su perfil profesional y un problema de estudio importante en estos momentos para dar respuesta a la alta gerencia relacionada con dicho tema.

Asentimiento Político:

Este estudio es apoyado por la alta gerencia del hospital por la importancia que reviste para la toma de decisiones en el ajuste de políticas, para evaluar decisiones ya tomadas en el proceso de reorganización hospitalaria tanto local como nacional.

Posibilidad de aplicar resultados y recomendaciones:

Pueden ser generalizados, todo lo relacionado con esta temática es de vital importancia y cuenta con la autorización para ello.

Urgencia de la Necesidad de los resultados:

Este constituye un problema en el momento actual del hospital y constituye un objetivo para ofrecer a la alta gerencia los resultados que servirán para la toma de decisiones.

Asentimiento Moral:

Se han tenido en cuenta para ello todos los aspectos bioéticos necesarios, aceptación de la dirección de los servicios, la alta gerencia del hospital, Comité de Gestión de la Calidad y de los trabajadores así como del Comité de Bioética del Hospital.

Objetivo General:

Diagnosticar el comportamiento del clima organizacional como fenómeno socio psicológico para contribuir al perfeccionamiento del proceso de dirección en la búsqueda de la excelencia en los servicios, ofreciendo recomendaciones en la solución de problemas.

Objetivos Específicos:

1. Analizar diversos enfoques que sobre clima organizacional se han descrito en la literatura revisada.
2. Realizar un diagnostico sobre las tendencias del Clima organizacional prevaleciente en las unidades de Cuidados intensivos Polivalentes y Cuidados Integrales del Corazón con la utilización del Cuestionario WES.
3. Evaluar el comportamiento de la motivación, estilo de dirección y satisfacción laboral como factores que influyen en el clima organizacional.
4. Identificar las causas que intervienen en la percepción favorable y/o desfavorable del Clima Organizacional en esas unidades.
5. Elaborar los lineamientos generales de la estrategia para la propuesta de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las tendencias en la percepción del clima organizacional que prevalece en los trabajadores de las unidades estudiadas?

¿Existe una adecuada motivación en el personal que labora en las unidades que atienden a pacientes graves?

¿El estilo de dirección en estas unidades contribuye a logro de los propósitos de la institución?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal que trabaja en las unidades que atienden a pacientes graves?

¿Que lineamientos generales se proponen como estrategia de mejora para lograr el clima Organizacional favorable para la organización?

Justificación del tema

Se escoge este tema de estudio para nuestro trabajo de tesis debido a la necesidad de la institución plasmada en su visión y misión de lograr la mejora continua de los servicios médicos de alta calidad y

de atención a los recursos humanos clave para el logro de este propósito , y es el clima organizacional favorable un elemento importante para el logro de este objetivo teniendo en cuenta todos los elementos de la organización, tanto los internos (Personal medico, enfermeros , técnicos , directivos y demás personal de salud) y los externos (pacientes y familiares como fin de nuestra misión). Estos elementos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la organización. Cabe también mencionar que si la organización no cuenta con un clima favorable, no proporcionará un servicio de calidad y la imagen de nuestra institución se vera afectada en la comunidad.

Este estudio pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la alta gerencia de la institución. Ante las modificaciones internas, de tecnología y necesidad de capacitación para enfrentar las nuevas tareas encomendadas a nuestra organización, y la necesidad de una mayor calidad y eficiencia del personal que trabaja directamente con los pacientes y el administrativo, en esta investigación se verá como se comportan los diferentes niveles del clima organizacional en las unidades que atienden a pacientes graves, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en propuestas que benefician tanto a los trabajadores de estas unidades como a la institución, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia.

Lo novedoso de este estudio radica en que no existe precedente de estudios anteriores sobre esta problemática en el hospital ni en otra institución en la provincia, tampoco con el rigor ni abordaje con las diferentes técnicas propuestas que propician la profundidad en el análisis de dicha problemática, tampoco encontramos en la literatura revisada otros estudios similares en el país y escasos en otros países.

Delimitación del estudio

En cuanto a tiempo: El estudio se realizará en el período comprendido en los meses de marzo a abril del 2006.

En cuanto al sujeto de investigación: Se realizará un estudio del Clima Organizacional en las salas de cuidados intensivos.

Campo de acción: Las Salas de cuidados intensivos del hospital provincial de Cienfuegos.

En el Capítulo I Se ofrece un acercamiento al concepto de Clima Organizacional, definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas. Además se profundiza en dos dimensiones de importancia para el Clima Organizacional, la motivación y el liderazgo

En el Capítulo II : Se presenta la caracterización de los servicios estudiados y la institución a que pertenecen así como la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de las tendencias en la percepción del Clima Organizacional en las unidades en estudio, explicándose de forma detallada el procedimiento utilizado con cada uno de los métodos. Se describe la muestra utilizada y los métodos estadísticos utilizados.

En el Capítulo III: Aparece el análisis de los resultados de los instrumentos utilizados en el estudio con sus tablas y procesamiento estadístico utilizado para la realización del análisis. Se plantean las conclusiones parciales de cada instrumento y servicio de acuerdo a los resultados obtenidos. Se proponen los lineamientos generales para la propuesta de mejora.

Capítulo I

Marco Teórico:

En este capítulo se ofrece un acercamiento al concepto de Clima Organizacional mediante el análisis de su surgimiento y la comparación de definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas.

Se detallan los beneficios del Clima organizacional favorable así como los perjuicios que pueden ocasionar sus efectos negativos en el desempeño de las organizaciones. Además se profundiza en dos dimensiones de importancia para el Clima Organizacional, la motivación y el liderazgo, así como también para nuestro estudio y como se ha abordado este estudio en instituciones de salud.

Se exponen resultados de algunas investigaciones realizadas sobre Clima Organizacional y metodología utilizada.

Para concluir se relatan una serie de sugerencias útiles para el estudio y mejoramiento del clima organizacional.

1. Clima Organizacional. Consideraciones generales:

El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

1.1: Concepto de clima laboral

DEFINICIÓN

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehand y Glimer, 1965) (Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?aertd=241>)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdodos) (Disponible en :<http://www.degerencia.com/articulos.php?aertd=241>)

Debido a la complejidad de las definiciones se puede simplificar con la siguiente:

“Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. HayGroup

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos o

constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

En cuanto a la Estructura, ésta aporta una serie de variables:

Envergadura del control administrativo.

Tamaño de la organización.

Número de niveles jerárquicos.

Relación existente entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos que se encuentran dentro de una organización.

Configuración jerárquica de puestos, esto es, el organigrama.

Especialización de funciones y tareas.

Grado de centralización de la toma de decisiones.

Normalización de los procedimientos organizacionales.

Formalización de los procedimientos organizacionales.

Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

Con respecto al Proceso organizacional también aporta una serie de variables:

Liderazgo.

Estilos y niveles de comunicación

Ejercicio del control

Resolución de conflictos

Coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos

Incentivos de selección de empleados

Estatus y relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.

Mecanismos de socialización de los empleados

Grado de autonomía profesional de los empleados.

Habrà que tener en cuenta que el ambiente organizacional se da a nivel individual, aunque con influencias grupales. Además, el entorno real es similar para muchas personas, debido a que resulta específico de la organización en su conjunto, aunque con una serie de distinciones entre los diversos departamentos existentes.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. 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 un medio laboral.(**Goncalves, Alexis. (1997Clima Organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002** Disponible en: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>))

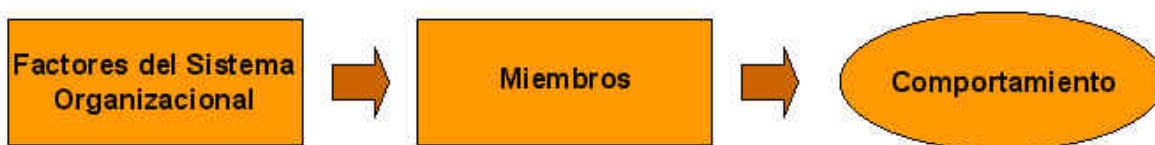


Figura - 1

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, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de

experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2. (Goncalves, Alexis. (1997) Clima Organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 Disponible en: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>)

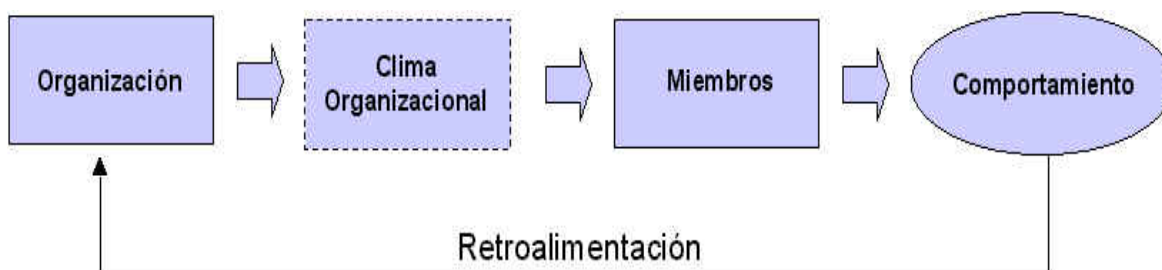


Figura - 2

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- 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.
- 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 (sistemas 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 que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional. (Goncalves, Alexis. (1997) Clima Organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 Disponible en: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>).

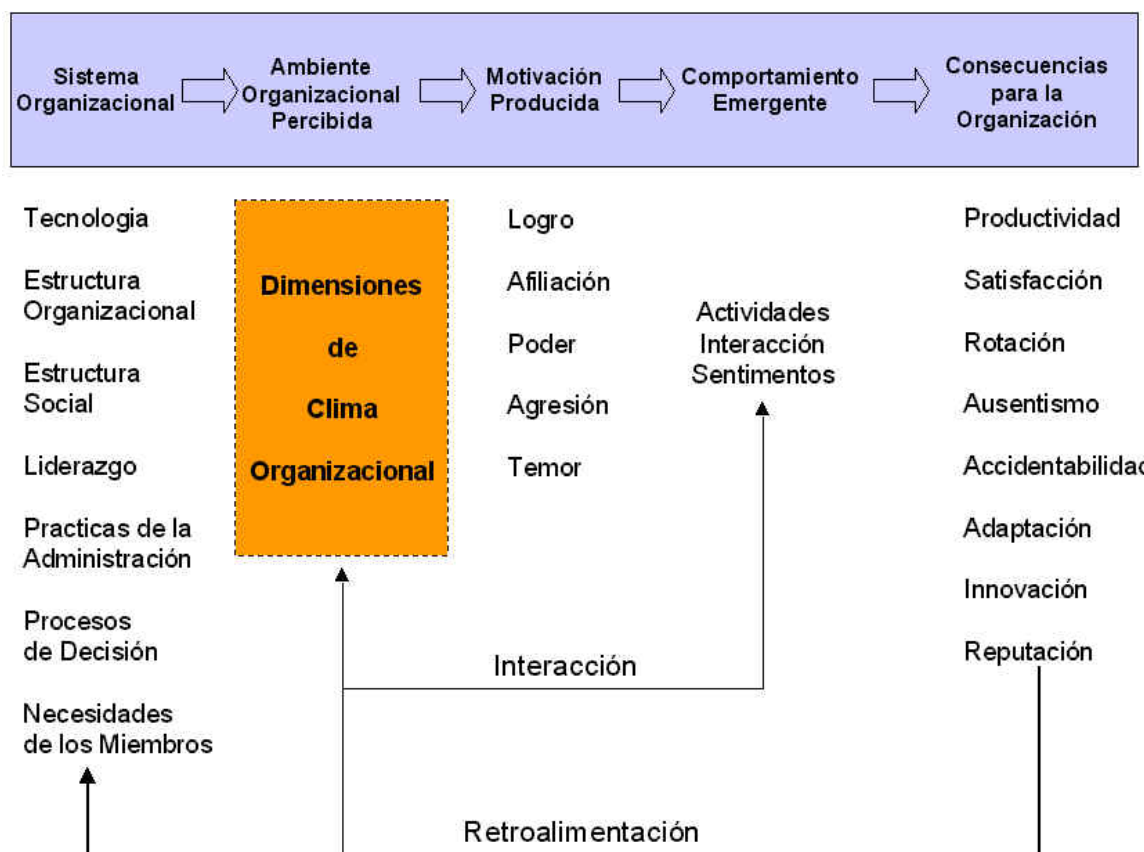


Figura - 3

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la

forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

1.1.2: Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: (Goncalves, Alexis. (1997) **Clima Organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002** Disponible <http://www.phppartners.com/articulos/download.asp>)

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene 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 (empowerment)

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, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

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. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. 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 acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Un estudio del clima Organizacional proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Esto permite influir en la modificación del comportamiento de los trabajadores incrementando los niveles de motivación laboral y eficacia.

Cuando entramos en el mundo de la teoría, se analizan una diversidad de factores que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la

interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección. La percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Cuando hablamos de Clima Organizacional nos referimos al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto al cual envía y recibe información para la toma de decisiones. En el clima influyen, en la práctica, todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

Un adecuado clima fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

Entre los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999) (Disponible: <http://html.rincondelvago.com/cultura-de-empresa.html>.)

Motivación

Satisfacción

Involucramiento

Actitudes

Valores

Cultura Organizacional

Estrés

Conflicto

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma de circuito.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, las comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros.

1.13. Teorías del Clima Organizacional de Likert:

La teoría de clima organizacional de Likert(citado por Brunrt, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (<http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII2236>)

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido cita:

1. Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales citan la estructura organizativa, y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
2. Variables intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
3. Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima organizacional, estos son:

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Sistema I Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Sistema II Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Sistema III Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Sistema IV Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Los sistemas I y II corresponden con un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable, por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

(Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII2236>).

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

1.1.4 Aspectos de clima laboral.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral".

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Liderazgo. Su importancia para los directivos en las organizaciones;

Vivimos en un mundo de cambio. No existe ser viviente que no cambie y se mueva; el cambio constante es la esencia de la existencia. Se pudiera decir que el presente se convierte en pasado y que ambos determinan el futuro. El cambio es la única cualidad que se puede proclamar sobre ella. Los sistemas que fracasan son aquellos que depositan su confianza en la permanencia de la naturaleza humana y no en su crecimiento y desarrollo. En el contexto de este enfoque, se puede afirmar que el dirigente debe favorecer el cambio, ello no es algo que deba tolerar sino estimular, porque los cambios no esperan por los dirigentes. Él induce y dirige el cambio; aunque éste puede producirse sin un liderazgo positivo, y conduce con mayor frecuencia a un deterioro de la situación en lugar de a una mejoría.

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

La historia es testigo del quehacer de grandes líderes, bien para el beneficio como para la corrupción y destrucción de la sociedad. Figuras como las de Adolfo Hitler, Alejandro Magno y Abraham Lincoln, han dejado huellas imperecederas en la historia de la humanidad. Es oportuno señalar que el líder posee una influencia especial dentro de un grupo. Los cambios que se realizan en los grupos líderes afectan a la sociedad en su conjunto.

Los tiempos actuales requieren de diferentes perfiles de liderazgo según las distintas esferas del quehacer humano. De la misma forma que se requiere de un nuevo liderazgo político, educativo y científico, también es necesario un liderazgo novedoso en el campo de la gestión de información. Esto exige que el profesional de la información posea los conocimientos, las habilidades y las actitudes que corresponden con los nuevos cambios en los cuales se mezclan la acción, la información y las tecnologías de información.

Características esenciales de los líderes

Muchos autores han escrito sobre las características de los líderes. No pretende abarcar todos los rasgos expuestos al respecto sino sólo una selección de los más importantes e insoslayables, tanto en los líderes individuales como en los colectivos.

En 1980, el periódico *Harvard Business Review* (*Reseña de negocios Harvard*), examinó 15 artículos escritos sobre el liderazgo bajo el título: *Paths Towards Personal Progress: Leaders are Made, Not Born* (*Caminos hacia el progreso personal: los líderes se hacen, no nacen*). Dicho artículo explica, que al igual que un cirujano, un astronauta o un orador, el dirigente se hace, no nace. Independientemente de que existan individuos con combinaciones de dones y capacidades para guiar las acciones de otras personas, es más común la ocurrencia de un proceso de ascenso donde una característica fundamental es la aptitud para el liderazgo. La aptitud para el liderazgo es una habilidad

potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo.

Algunos rasgos principales de los líderes son:

La visión

El liderazgo comienza cuando surge una visión. Cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá como resultado la confusión y el desorden. Este principio es la clave para comprender el liderazgo. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente; será sólo una imitación. Al respecto Cubillo escribe: "el líder es por excelencia aquel actor capaz de sintetizar una visión de cierto estado de cosas futuro o sueño al cual parece deseable aspirar". Las visiones según Minstzberg, un autor citado por Cubillo, son productos de la intuición y de procesos poco formalizables de reflexión.

Una visión es una imagen clara de lo que el dirigente espera que realice o llegue a ser su grupo. Cuando se trabaja con una visión, se ven por adelantado sus resultados. Ahora bien, una visión no se hará nunca realidad a menos que se prepare un programa de metas, ajustables según los cambios que se produzcan, cuyo cumplimiento conduzca a la realización de la visión, una imagen de existencia relativamente larga en el tiempo.

El amor a la actividad

Harold Geneen, en su libro titulado *Managing (La administración)*, establece una importante distinción entre un dirigente y un comandante. El dirigente guía a su pueblo, el comandante le dice lo que tiene que hacer: "quiero que esto esté hecho para tal fecha y si no lo hacéis, entonces las cabezas rodarán". El comandante gobierna por el temor, el dirigente lo hace por amor. Este atributo hace que el verdadero dirigente se diferencie de aquél que tiene el poder en sus manos. Prentice dijo "con harta frecuencia confundimos el liderazgo con la popularidad, con el poder, con la teatralidad o con la sabiduría de los planes de largo alcance".

Sobre este rasgo, Ted Engstrom, señala en su libro titulado *The Fine Art of Friendship (El maravilloso arte de la amistad)*, algunos aspectos que, aunque en ocasiones se mencionan como independientes, en otro modo de ver pertenecen a la expresión de este rasgo. Dicho autor recomienda:

- a. Hacer amistades en las cuales no se pida nada a cambio.
- b. Realizar un esfuerzo consciente que alimente el auténtico interés en los demás.
- c. Dedicar tiempo a la atención y comprensión de los demás.
- d. Aprender a escuchar.
- e. Tratar a las otras personas como iguales.
- f. Animar a los demás, no sólo criticarlos.

g. Enfatizar los puntos fuertes y las virtudes que encuentre en los demás, no sólo sus debilidades.

El coraje y el valor

Noel y Devanna, en su trabajo sobre el líder en el sector de la información expresaron: "ser valiente significa ser capaz de tomar una posición, ser capaz de tomar riesgos". El líder valiente enfrenta diferentes situaciones, no evita las confrontaciones porque tiene confianza en sus capacidades y posibilidades. En ocasiones hacer lo correcto para una organización tiene un precio elevado para él.

La gran capacidad de comunicación

Un líder es un comunicador por excelencia. El deberá transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten. Por esta razón, debe dominar las técnicas de comunicación verbal y escrita; así como utilizar variadas formas de expresión.

La habilidad que se precisa para poder comunicarse de manera efectiva, por medio de la palabra y la escritura, es sin duda, uno de los rasgos más valiosos de los que dispone un dirigente. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo.

La comunicación se produce cuando el destinatario comprende el significado del mensaje que ha recibido. La existencia de múltiples impedimentos para la realización de una comunicación efectiva hace de ésta un arte y una ciencia al mismo tiempo.

La capacidad para identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores

Las grandes oportunidades se disfrazan astutamente bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades para la acción enmascarada tras obstáculos que, a primera vista, parecen insuperables. Para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas.

Por otra parte, es posible aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados. Nadie es perfecto, pero es preciso que el dirigente posea un carácter muy especial para no desesperarse; esto le ayudará a tratar las torpezas de manera productiva y a eliminar el temor de cometer errores.

La energía

Las personas siguen a un dirigente entusiasta. La energía produce el entusiasmo. Un dirigente sin energías es como un pianista sin manos, porque le falta el instrumento que necesita para realizar su propósito. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser

activo. El dirigente muestra su energía por medio de la entrega y la persistencia. Éstas requieren de energía física, intelectual y emocional necesaria para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

El líder en el campo de la información

Al surgir un nuevo paradigma organizacional en el que la institución sustenta sus operaciones en una red teleinformática abierta, y se desplazó al antiguo esquema tradicional cerrado, el profesional de la información ha de erguirse para tomar el lugar del líder como gestor de la información. En este proceso, los rasgos mencionados anteriormente pasan a formar parte de la pirámide de la formación del especialista en información. Es ésta la vía para ocupar el espacio que realmente le corresponde y se convierta en el protagonista de los cambios que ocurren en los procesos de gestión de la información, como consecuencia de la instauración de un nuevo paradigma organizacional y tecnológico.

Cubillo, señala 3 atributos indispensables de los líderes en el sector de la información en este nuevo contexto. Un gestor de la información debe:

- Generar alianzas a partir de proyectos políticos organizacionales.
- Administrar las articulaciones de los nuevos circuitos de gestión de la información.
- Formar nuevos líderes en este campo.

Estas acciones permiten que el líder en gestión de información se inserte en el contexto de la vida política y organizacional, con lo cual se convierte en un factor viabilizador de cambios sustanciales. Para esto requerirá, además, tanto de una percepción de la actividad interna de la organización como de una actitud decidida en la dirección de los procesos organizacionales.

Para generar alianzas y conquistar el mundo de la información, el líder no sólo habrá de atesorar el conjunto de conocimientos propios de su actividad, sino también de una serie de elementos de carácter general que posibiliten su conversión en un verdadero gestor de la información.

El Clima Organizacional y la Creatividad.

Dentro los elementos que más afectan la creatividad del directivo, se plantean: el reto, la libertad, los recursos, el trabajo en equipo, los estímulos del directivo y el apoyo de la organización.

· Reto: esto implica tener en cuenta la pericia y el pensamiento creativo, la primera consiste en todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo y lo segundo se refiere a cómo enfoca la gente los problemas y las soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes

formando nuevas combinaciones; todo esto bien relacionado con la motivación. Por esta razón, es fundamental que los directivos asignen a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.

- Libertad: la clave para la creatividad es dar a las personas autonomía, es decir, dar a los directivos libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo para que fortalezca la motivación y dar el sentido de que la labor que están realizando y sus resultados les pertenecen, esto permite que saquen el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo.

- Recursos: los dos recursos principales que afectan la creatividad son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesita para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse a la hora de asignar recursos para éstos.

- Trabajo en equipo: cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y los puntos de vista de cada uno de los integrantes del equipo, estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación. Estos equipos deben ser interdisciplinarios, con enfoques de trabajo complementarios, es decir, diferentes conocimientos prácticos y estilos de pensamiento creativo, puesto que las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes.

- Estímulos de los directivos: cuando las personas tienen una motivación intrínseca se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador, por tanto los directivos deben estimular a sus trabajadores haciéndolos sentir como una parte fundamental de la institución, comprometiéndolos con ella.

- Apoyo de la organización: el ánimo que se recibe de los directivos realmente fomenta la creatividad en el cargo, pero ésta se mejora verdaderamente cuando el trabajador percibe que toda la organización lo respalda. Es decir, la motivación intrínseca de las personas aumenta cuando son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos.

Participación en la Toma de Decisiones

Es importante tener presente la capacidad de compartir la decisión con los subordinados, por tanto un directivo en salud que permite la participación en la toma de decisiones, está fomentando la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar; los temas en que intervengan los trabajadores deben ser

importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad de inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación para opinar y la cultura de la organización debe respaldar su participación.

Los directivos deben compartir su capacidad de decisión por varias razones, entre ellas:

- Los directivos no saben todo lo que hacen sus trabajadores, por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más.
- El resultado puede ser decisiones de más calidad.
- La participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla.
- La participación ofrece recompensas intrínsecas a las personas, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Una de las formas de implementar la dirección participativa es a través de los Círculos de Calidad que consiste en grupos de trabajo que se reúne con regularidad para analizar problemas de calidad que pueden estar relacionados con la asistencia, la docencia o la investigación de las instituciones que dirigen, se debe investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas. Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las instituciones donde se ha implementado.

1.1.5. Factores que influyen en el Clima Organizacional

Motivación y Comportamiento:

El valor que en los momentos actuales adquiere el hombre en la organización es cada día de mayor relevancia. La pérdida de capital de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. (Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos13/capintel/capintel.shtml>, <http://www.monografias.com/trabajos5/segu/segu.shtml>,)

Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración de Recursos Humanos, muchas oportunidades se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas burocráticas son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos. (Disponible: http://www.monografias.com/administración_y_Finanzas/index.shtml)

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación. (Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/moen/moen.shtml>)

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores debe conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es mas posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmud Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente. (Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos/conducta/conducta.shtml>)

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un Clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

(Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>)

Concepto de motivación y ciclo motivacional

Motivación: Es el proceso impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior. En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta) (Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#proce>)

Dentro de los factores que conforman el clima organizacional, este concepto es definido por Goncalves (1997) como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc."

De acuerdo con Robbins (1999) motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo Robbins (1999) es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos"

Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos

Importancia y tipología de la motivación.

En el artículo "motivación laboral" de la página galeon.com (s.f.) establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Por ejemplo (el hambre), evidentemente se tiene una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre se tenga, más directamente se encamina al satisfactor adecuado. Si se tiene hambre se va al alimento; es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad.

Moreno (2001) establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber:

"La motivación intrínseca. Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. La motivación extrínseca. En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. La motivación trascendente. Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él".

Montes (1998) enfatiza de manera similar que no se puede ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que ésta se proyecta en oficios y profesiones.

En Cuba, como en todas las culturas, se tiene una idiosincrasia, una forma de ser, una personalidad peculiar, la cual es importante considerar a fin de que el administrador se apoye en estos conocimientos para descubrir qué es lo que motiva o frustra a su personal .

Niveles de motivación. López (s.f.) propone el postulado: "Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: La motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etc., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma". Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

López (s.f.) comenta lo siguiente: También menciona que los factores que determinan un nivel de motivación en el empleado son: El trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados. Supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal.

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- "Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- Motivación afiliativa. Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad
- Motivación por el poder. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones. Actitudes.

Las Teorías sobre Motivación:

La motivación ha sido en los ultimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las mas importantes han dado lugar a un sin numero de investigaciones.

(Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos4/epistemologia/epistemologia.shtml>)

Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Teorías de contenido

- Jerarquía de las necesidades de Maslow (Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima-motivación/autoestima-motivación.shtml#teoria>)

- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Teorías de procesos

- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner

Las Actitudes:

Estas constituyen otro factor que afectan la percepción individual sobre el clima en una organización de ahí la importancia de su conocimiento a la hora de evaluar el clima organizacional.

Se han ofrecido varias definiciones sobre esta, a continuación relacionamos algunas.

Definiciones:

Se define de la siguiente forma:

"Actitud es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador. Pueden existir actitudes laborales positivas o negativas, así también causadas por factores tanto laborales como ajenos a la organización".

Robbins (1999) define actitudes como: "enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos y tienen tres componentes: el cognoscitivo, afectivo y del comportamiento"

A su vez, Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento

Martínez (2001) propone la siguiente sugerencia: "El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes. Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de

respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás".

Martínez (2001) menciona que las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones: Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos. Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

Efectos de las actitudes: Davis y Newstrom (1999) mencionan que uno de los efectos negativos que pueden tener las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de productividad.

El Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba, INHEMC, (1996) comenta lo siguiente: "La actividad laboral debe estar llena de satisfacciones, ser lo más variada y estimulante posible, con un grado de exigencias no tan alto que ocasione estrés, ni muy bajo que origine hastío, con estímulos de todo tipo, participación en las decisiones, cohesión del equipo laboral, espíritu de superación, etc. Cuando estos factores no están presentes el trabajador puede sentirse inadaptado. Son muy diversos los factores que intervienen en la inadaptación laboral, entre los que se han señalado los siguientes:

La inseguridad económica de la labor que se realiza. La escasa significación del colectivo laboral. Expectativas insatisfechas relacionadas con la posibilidad de ascenso dentro del colectivo de trabajo. La falta de un papel definido y las muchas alternativas existentes en el trabajo. Los cambios de tecnologías y las condiciones del trabajo. El aislamiento de la labor dentro de la comunidad".

Otro efecto negativo en las actitudes puede ser un nivel de estrés arriba de lo establecido dentro de un ambiente de trabajo. Franco (2001) menciona que el estrés es la palabra que se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona. El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertirnos en grandes atletas o empresarios. Pero también puede sumirnos en la depresión y llevarnos al suicidio.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que entre los efectos positivos se podrían considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros.

Satisfacción laboral:

Este factor reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorará de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

Definiciones:

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Robbins (1999) a su vez establece que la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir

Haciendo una aplicación en México, Palafox (1995) comenta que la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción productividad debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.

Márquez (2001) menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

"Satisfacción General indicador promedio 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".

Márquez (2001) menciona que: "La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación".

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase 'como hacen que me pagan, hago que trabajo'. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción". (Palafox, 1995,)

Factores determinantes en la satisfacción:

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo

Sistema de recompensas justas

Condiciones favorables de trabajo

Colegas que brinden apoyo

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Involucramiento

Flores (1997) menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano.

No obstante, Flores (1997) también establece la contraparte: "Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía".

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo. Davis y Newstrom (1999) sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso. Robbins (1999) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de

actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros" .

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega (2002), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa.

Estrés

Estrés

Robbins (1999) define el estrés o tensión como " una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante" .

Para Ponce de León (1997) el estrés es "una sensación anormal de algunos órganos, aparatos o sistemas de un individuo, aparentemente sano, que por exigir de ellos un rendimiento superior a lo normalmente aceptable, los empuja a un riesgo próximo de enfermedad" .

Davis y Newstrom (1999) definen estrés como "el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida" .

A su vez, Domínguez (1999) afirma que una gran mayoría de las acciones que hacen funcionar nuestra sociedad actual son inherentemente estresantes. Los márgenes de error aceptados en su ejecución son cada vez más reducidos a la par de niveles e inmanejables de estrés .

Ramos (1999) comenta que grandes asesinos han aparecido a lo largo de la historia de la humanidad, tales como la peste y la lepra en la Edad Media; la sífilis en el Renacimiento y hoy un nuevo asesino: el estrés. Este nuevo 'asesino' es "un grado de reacción del organismo ante toda presión, ya sea positiva o negativa, interna o externa, real o imaginaria, percibida como amenazante para la conservación de la propia homeostasis".

Para Ramos (1999) prácticamente todo es susceptible de provocar estrés: un ascenso, un despido, una preocupación financiera, la presión del tiempo, la toma de decisiones, las políticas ambiguas, los objetivos muy ambiciosos, la lucha por el poder.

Hoy por hoy, el gran desafío que enfrentan las organizaciones del siglo XX, es lograr un equilibrio armónico entre la productividad, la integración y la moral de sus recursos humanos.

Tipología

Ramos (1999) comenta sobre el padre del concepto estrés, Hans Selye, éste llamo eustres al provocado por situaciones positivas o motivantes y el distress, el producido ante situaciones negativas, desgastantes y frustrantes.

Para Davis y Newstrom (1999) y para Robbins (1999) No todo estrés es negativo ya que siempre se discute en un contexto negativo, la tensión también posee un valor positivo; Ramos (1999) afirma que todo depende del grado de reacción del organismo. Tan nocivo es un alto nivel de estrés, hiperestrés, que constituye un camino seguro a las enfermedades psicosomáticas como infartos, úlceras, gastritis, colitis, diabetes, cáncer y probablemente Sida; como un nivel bajo de estrés hipoestrés, que mata los anhelos y mantiene una actitud de pasividad y de indolencia .

Agentes de estrés Para Davis y Newstrom (1999) un agente de estrés "es la condición que tienden a causar el problema del estrés" . Robbins (1999) y Ramos (1999) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación. De la misma manera las incertidumbres políticas, económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés. Individuales: la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador. Grupales: se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupalo o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo. Organizacionales: clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros Sociales: Dinámica familiar, estatus socioeconómico.. Por su parte, Davis y Newstrom (1999) clasifican los agentes de estrés en organizacionales y no laborales; ambos son influenciados por las diferencias individuales lo que se traduce en estrés positivo o negativo según sea el resultado de estimular o demeritar el esfuerzo de los trabajadores en la empresa .

Puede haber básicamente dos efectos del estrés según Davis y Newstrom (1999): "El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que éste ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo

que alienta a los empleados a responder a desafíos. Finalmente la presión alcanza un nivel que corresponde aproximadamente a la capacidad máxima de desempeño diario de una persona. En este punto, el estrés adicional no tiende a producir nuevas mejoras. Por último, si el estrés es excesivo, se convierte en una fuerza destructiva. Un empleado bajo estas condiciones pierde la capacidad de manejo del estrés y se vuelve incapaz de tomar decisiones y exhibirá una conducta errática e inclusive, de continuar bajo este esquema de estrés, el empleado sufrirá una descompensación, se enfermará a punto de no poder presentarse a trabajar, con las consecuencias sobre su vida laboral y personal".

Ramos (1999) presenta otros impactos del estrés hacia el individuo:

"Emocionales: Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad, melancolía, baja autoestima, amenaza, tensión muscular, nerviosismo, soledad.

Fisiológicas: Alto nivel de glucosa en la sangre, incremento del ritmo cardíaco, hipertensión, sequedad, entumecimiento, nudo en la garganta, hiperventilación, trastornos gastrointestinales, trastorno del sistema inmunológico. La hiperventilación se define como el tipo de respiración rápida, excesiva y profunda producto de la disminución del dióxido de carbono en la sangre

Conductuales: Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, alcoholismo, desórdenes alimenticios, tabaquismo, problemas del lenguaje, risa incoherente, tic, temblores, entre otros". Para prevenir y controlar el estrés, Ramos (1999) propone una estrategia la cual denomina Sistema de Relajación Integral el cual presenta los siguientes postulados

"Papel de la percepción: La percepción, proceso por medio del cual le damos un significado particular a lo que captamos, juega un papel preponderante en el manejo del estrés. Revisión de valores: Lo primordial en toda conducta humana son los valores. Redefinición de una meta-vida: Redefinir cuál es el propósito en la vida, la misión en el mundo, permite al ser humano canalizar el 100% de su potencial creativo productivo hacia un solo punto. El papel del sentido del humor: una de las formas más sanas y efectivas de afrontarlo es por medio de la versatilidad humorística contagiosa del positivismo y entusiasmo. Cambio integral armónico: Un manejo productivo del estrés en las empresas deberá incluir tres niveles indisolubles del ser humano, el físico, el psicológico y el espiritual; prescindir de uno de ellos será en detrimento del bienestar humano. Robbins (1999) afirma que desde el punto de vista de la organización, es posible que a la gerencia no le preocupe que los empleado experimenten niveles de bajo a moderado de tensión; pero cuando esos grados de tensión son elevados requieren acción por parte de la gerencia

Por lo tanto Robbins (1999) propone el manejo de la tensión a través de métodos individuales y organizacionales.

Métodos individuales: Un empleado puede asumir la responsabilidad personal de reducir su nivel de tensión. Las estrategias individuales incluyen el ejercicio físico, técnicas de manejo de tiempo, aprendizaje de técnicas de relajamiento y la expansión de la red de apoyo social. Métodos organizacionales: La gerencia controla varios de los factores que causan la tensión, particularmente las demandas de la tarea y el papel de la estructura organizacional.

Por su parte Ponce de León (1997) recomienda las siguientes actividades contra el estrés:

- "Estimular la creatividad buscando el ángulo agradable a la labor encomendada, para contrarrestar el trabajo rutinario y el riesgo de caer en la tensión, hastío y frustración
- Dosificar el trabajo diario separando las actividades imperiosas de las imperativas y trabajar prioridades, iniciando por las urgentes.
- Procurar tener responsabilidades propias con el fin de evitar roces y rivalidad con los compañeros.
- Llevar trabajo a casa, es tanto como acarrear el estrés al domicilio...
- 'Desintoxicar' el cuerpo y la mente con varias actividades, una vez terminada la jornada laboral, en días de asueto y vacaciones.
- Evitar el uso de fármacos estimulantes que exciten la corteza cerebral en etapas de cansancio y fatiga".

1.2: Clima Organizacional. Importancia para Instituciones de Salud:

En Salud Pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

En salud cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales. La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas establecidas cada organización desarrolla una personalidad determinada.

La calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos:

- Mejoramiento de la calidad del entorno laboral.
- Participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los directivos como los funcionarios de salud, así como los profesionales de la administración de los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad del servicio prestado muy superior del entorno laboral

Un punto de interés cardinal para el logro de un mejor desempeño en salud pública es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción; la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores del sistema depende de que las retribuciones y estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño laboral conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los trabajadores la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción tanto de prestadores como de la población que recibe el servicio. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

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 un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Pero analizando otras alternativas existe una a favor de la exploración del Clima Organizacional como herramienta evaluativa, aplicable en salud pública. La identificación de los perfiles reales del clima organizacional se realiza a partir de reflexiones que emiten los directivos de salud, para esto se aplica un instrumento inventario que consta de 80 de estas reflexiones que se subdividen por categorías, cada dimensión se explora mediante cuatro categorías a través de cuatro dimensiones básicas: Motivación, Liderazgo, Reciprocidad y Participación. A su vez estas dimensiones se subdividen en cuatro categorías cada una.

Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural. Dentro de esta dimensión se exploran las categorías: **Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estimulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).**

Motivación: Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Aquí se agrupan las categorías: **Realización personal (RP), Reconocimiento a la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).**

Reciprocidad: Relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización. Analizamos en este aspecto las categorías: **Aplicación del trabajo (AT), Cuidado de bienes de la institución (CBI), Retribución (R), Equidad (E)**

Participación: Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de objetivos. Las categorías a evaluar son: **Compromiso con la productividad (CP), Compatibilización de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucración en el cambio (IC).**

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos que tienen los directivos en salud, asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, independientemente del nivel en que dirigen.

Por esta razón, la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis: el individuo, la estructura, las funciones, las estrategias y nuevas tecnologías. Así mismo, entre los componentes se tienen en cuenta:

- La estructura de la organización en cuanto al establecimiento de objetivos y procedimientos.
- El grado de autonomía en cuanto a las opciones de decisión personal a la hora de actuar en el ámbito laboral.
- Los sistemas de reconocimiento y estimulación.
- Las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.
- El grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas.
- Las dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

De acuerdo a diferentes estudios realizados, el adecuado o inadecuado Clima Organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en la práctica de los directivos.

El conocimiento del Clima Organizacional en las diferentes instituciones de salud proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos, entre otros que laboran en el sistema de nacional de salud.

Teniendo en cuenta los referentes teóricos revisados y las perspectivas del trabajo de nuestra institución así como con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de la alta gerencia de nuestro hospital en el conocimiento profundo del recurso humano con que trabaja y las proyecciones de estos con relación a los objetivos de trabajo de la institución en la búsqueda de la Calidad Total, es que nos propusimos el estudio de las tendencias en la percepción del clima organizacional en las Unidades de Cuidados Intensivos Polivalente y Cuidados Integrales del Corazón.?

Para dar respuesta a esta problemática se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis:

Existe un Clima organizacional favorable en las Unidades de Cuidados Intensivos Polivalente y Cuidados Integrales del Corazón que propicie el desarrollo organizacional, expresadas en: Satisfacción Laboral, Motivación y Estilo de Dirección

Justificación de la hipótesis:

Se espera encontrar percepciones favorables sobre el Clima Organizacional en esas Unidades debido a que en el hospital y por ende en esas Unidades existe dentro de la visión y misión la planificación de la capacitación, adecuada atención al hombre así como su satisfacción. Además la planificación de los objetivos de trabajo y principales indicadores en los que los trabajadores tienen participación.

Debemos destacar que el trabajo en equipo en una unidad de atención al paciente grave representa una gran satisfacción profesional, técnica y laboral para todo su colectivo, permite la posibilidad de acentuar la conducta individual frente a cada paciente, poder ejercitar al máximo las dotes de autonomía y capacidad de contacto que poseen, la identificación de sus médicos y personal de apoyo, con la dinámica de estas unidades, desarrolla una amplia comprensión sobre la comunidad de fines, el rendimiento del compañero se considera muy importante para el propio trabajo y viceversa, en el interior del colectivo se crea una estructura organizativa estable de comunicación y ello acaba por desarrollar un intenso entusiasmo por el trabajo, lo cual debe redundar en un clima favorable para el trabajador y por ende la prestación de un servicio de alta calidad al cual aspiramos en nuestra organización, y donde la máxima dirección de esas unidades representan un pilar de importancia para el logro de los objetivos propuestos y de la motivación del trabajador en la consecución de dichos objetivos.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones en la búsqueda del mejoramiento continuo, de ahí la importancia que reviste el estudio sistemático el comportamiento del mismo.

El estudio del Clima Organizacional ha sido abordado por diversas herramientas y/o técnicas, desde las creadas y validadas para estudiar los elementos fundamentales que conforman el Clima Organizacional dentro de los que se destacan el WES y OLARIS, entre otros) hasta cuestionarios elaborados también con fines investigativos del Clima Organizacional pero no tan estructurados como los anteriores, pero que si permiten explorar el Clima Laboral.

En esta investigación profundizaremos en el estudio de la motivación, el estilo de dirección y la satisfacción laboral como expresiones de la percepción individual del Clima Laboral de los miembros de la organización.

Sobre motivación se han realizado múltiples abordajes de investigación en dependencia de los fines investigativos, en el presente estudio la exploraremos con el objetivo de valorar en que medida su comportamiento está afectando o no la percepción del Clima Laboral, de igual manera lo realizaremos con el estilo de dirección y la satisfacción laboral, con cuestionarios que evalúan lo relativo a dichas problemáticas.

Se hace necesaria para la realización de esta investigación la caracterización del objeto de estudio donde serán aplicadas las diferentes herramientas que permitirán la realización del Diagnóstico del Clima Organizacional en esos servicios.

Conclusiones Parciales:

Los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones. Siendo de vital importancia el mejoramiento continuo en las condiciones laborales objetivas y subjetivas en que se desempeñan los mismos como vía para lograr la excelencia en el trabajo que realizan.

El Clima Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional. Este determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Existen diferentes definiciones sobre el Clima organizacional pero todos coinciden en que es "Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo".

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral y es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Entre los factores que influyen en el Clima Organizacional se encuentran (La estructura organizativa de la empresa, el liderazgo, la motivación, las actitudes, la satisfacción laboral entre otros)

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Si el motivo impulsor es la calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos no lograr los propósitos a que aspira la organización por cuanto no se ha constituido como motivo impulsor

La motivación de los empleados va a depender del líder, siendo una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales que facilite al líder su influencia en el grupo que dirige, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización

La satisfacción reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorara de forma mas objetiva y positiva el clima que le rodea.

Capítulo II

Metodología

En este capítulo se ofrece la metodología utilizada para realizar el diagnóstico de las tendencias en la percepción del Clima Organizacional en las unidades en estudio, explicándose de forma detallada el procedimiento utilizado con cada uno de los métodos, como complementariedad unos de otros en la búsqueda de la mayor información posible y su objetividad, así como también el análisis estadístico necesario para cada uno de los métodos utilizados, siendo válido aclarar que se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos. También se describe la muestra utilizada para el estudio y los criterios de inclusión y exclusión.

En este capítulo haremos referencia a la caracterización del objeto de estudio, detallando en los elementos estructurales y funcionales de los servicios que se brindan en las unidades de pacientes graves.

La información relativa a esos servicios incluirá la misión y visión de los mismos en la búsqueda de la excelencia, estructura organizativa de trabajo, planificación y control, también peculiaridades las características de los pacientes y trabajadores que laboran en estas salas.

En este capítulo se plantea como guiarlos para elaborar los lineamientos generales de la propuesta de mejora del clima organizacional.

2.1: Caracterización del Hospital Universitario "Dr Gustavo Aldereguía Lima"

La Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en un Hospital o Clínica si no también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundaría básicamente en su identificación frente a la institución, es debido a esta diversidad que los jefes de los servicios y el consejo de dirección, deben de estar preparados para manejar adecuadamente el Clima organizacional.

El Hospital Universitario Dr Gustavo Aldereguía Lima se encuentra ubicado en la región centro sur de la provincia de Cienfuegos cuenta con servicios clínicos, quirúrgicos, gineco-obstétricos, de urgencias, de consulta externa, docentes entre otros.

Tiene un total de 640 camas distribuidas entre los diferentes servicios que brinda, cuenta con personal calificado, entrenado y que se supera constantemente para brindar un servicio de calidad, pues la máxima de nuestro hospital es alcanzar la calidad total, realizándose un trabajo de evaluación sistemática de los servicios que se brindan con el objetivo de la mejora continua. Además con un Consejo de Dirección con alta calificación para la dirección.

La Dirección del Hospital considera la calidad como un grupo de acciones encaminadas al desarrollo, cumplimiento y seguimiento de la misión y la visión, para así lograr la satisfacción plena de los pacientes y familiares así como también de sus trabajadores, una cultura de excelencia en este sentido y el mantenimiento sostenido de un clima de mejora continua.

Entre estas acciones se encuentran:

- Hacer efectiva la filosofía del Hospital: "La calidad total es la base de todas las calidades".
- Promover relaciones interpersonales de calidad entre los Jefes y los trabajadores del Hospital con el objetivo de crear un clima de motivación e innovación, las cuales contribuyen exitosamente con el desarrollo de la organización.
- Lograr un nivel adecuado de comunicación entre todos los miembros de la organización.
- Desarrollar una cultura del buen entendimiento y de escucha empática para perfeccionar las relaciones entre los jefes y trabajadores.
- Fortalecer el trabajo en equipo para mejorar el desempeño institucional.
- Interiorizar en todos los miembros de la organización la necesidad de trabajar por y con calidad y a la vez hacer mejoras.
- Evaluar los servicios desde el punto de vista de la percepción de pacientes y familiares de los servicios recibidos.

- Dirigir el trabajo a mejorar los servicios que ofrecemos a los pacientes y familiares.
- Atender los detalles para lograr la plena satisfacción de los clientes internos y externos.

Los objetivos de calidad del Hospital se elaboran teniendo en cuenta la misión y la visión formuladas y aprobadas por los Directivos, jefes y Trabajadores de todas las áreas de la Institución. Es decir, hay una relación muy estrecha entre la misión y la concepción de calidad de la entidad.

2.1.1: Caracterización de las unidades que atienden a pacientes graves.

Los cuidados intensivos fueron creados para la atención de pacientes gravemente enfermos en una magnitud que puede provocarle la muerte, estos compromisos de salud necesitan de una atención continua, por un periodo relativamente corto y del concurso de diferentes especialidades, esto le confiere un carácter multidisciplinario a esta actividad de complejos equipos y de un personal altamente calificado, comprometido y de gran sensibilidad.

El trabajo medico, la enfermera y el resto del personal de estas unidades, se entrelaza firmemente y de manera continua, por ende sus resultados serán comunes y no aislados. Como elemento metodológico obligado el trabajo en estas unidades es la de “Grupo de trabajo”o “Grupo de Asistencia”. Este método facilita una orientación individual superior, supone una asistencia concentrada a cargo de un número de personas (reducido tanto como sea posible), pero que puedan realizar con plena responsabilidad el mayor número de acciones asistenciales posibles.

Trabajar en equipo en una unidad de atención al paciente grave representa una gran satisfacción profesional, técnica y laboral para todo su colectivo, permite la posibilidad de acentuar la conducta individual frente a cada paciente, poder ejercitar al máximo las dotes de autonomía y capacidad de contacto que poseen, la identificación de sus médicos y personal de apoyo, con la dinámica de estas unidades, desarrolla una amplia comprensión sobre la comunidad de fines, el rendimiento del compañero se considera muy importante para el propio trabajo y viceversa, en el interior del colectivo se crea una estructura organizativa estable de comunicación y ello acaba por desarrollar un intenso entusiasmo por el trabajo.

2.1.2: Caracterización de la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón:

El servicio de cardiología cuenta con un equipo de especialistas médicos, licenciados y enfermeras que garantizan una atención continuada durante todo el día en las salas de hospitalización y en el área de consulta externa de los pacientes aceptados para su diagnóstico y posterior tratamiento, así como para su evaluación sistemática.

Se encuentra vinculada a la atención especializada de Cardiología de toda la provincia de Cienfuegos en atención directa a los enfermos, así como a los medios diagnósticos especializados.

Se caracteriza por un trabajo coordinado sobre todo en el área de hospitalización de pacientes cardiológicos graves con la UCI, UCIM, UAG y las salas de hospitalización de los diferentes servicios y el nuestro.

Se subordina a la subdirección de Urgencia aunque mantiene interrelación con el resto de las vicedirecciones que garanticen el flujo de pacientes a su correcta atención.

Por intermedio del equipo médico garantiza la atención médica de alto nivel científico y ético de todos los pacientes, así como la adecuada información a los familiares.

En su estructura organizativa se divide en:

1. UCI Coronaria: 6 camas
2. UCIM Polivalente Cardiovascular: 8 camas
3. Dolor Torácico: 3 camas
4. Sala convencional: 9 camas.

En estas áreas se cuenta con toda la técnica y el personal necesario para la atención a las características de los pacientes que en ellas se encuentren ingresados.

En este servicio trabajan un total Médicos 11, Enfermeros: 24, Técnicos: 1 Secretaria: 1

2.1.3: Caracterización de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes:

El servicio de Terapia Intensiva Polivalente cuenta con un equipo de especialistas médicos, licenciados y enfermeras cuyo objetivo primordial es garantizar una atención especializada, de excelencia y continuada durante las 24 horas en las salas de hospitalización de los pacientes que requieren ser tratados con cuidados intensivos dado su patología de base que necesitan de ventilación y/o vigilancia por las características de su estado de gravedad, así como para su evaluación sistemática.

Se encuentra vinculada a la atención especializada de los servicios de cuidados intensivos del hospital y la provincia de Cienfuegos en atención directa a los enfermos, así como a los medios diagnósticos especializados.

Se caracteriza por un trabajo coordinado sobre todo en el área de hospitalización de pacientes graves con la UCI Clínica, UCI Quirúrgica, UAG y las salas de hospitalización de los diferentes servicios de nuestro hospital.

Se subordina a la subdirección de Urgencia aunque mantiene interrelación con el resto de las vicedirecciones que garanticen el flujo de pacientes a su correcta atención.

Garantiza la atención médica de alto nivel científico y ético de todos los pacientes, así como la adecuada información a los familiares, por el alto nivel de preparación técnica y profesional de su equipo de trabajo, expresado en la misión y visión de este servicio.

2.2: Metodología:

La investigación es de tipo no experimental (Ex – post-facto), con una finalidad descriptiva, además correlacional y explicativa. Ya que el grado de control del investigador es bajo, no se modifica el fenómeno, pues la relación entre variables ya se ha producido con anterioridad y solo se ha registrado lo formado. (Hernández Sampier Roberto 2003).

Los rasgos de la investigación se comparten en las dos perspectivas: empírico-analítica, por la naturaleza de la realidad atendida, ya que la considera como algo externo al investigador, que puede fragmentarse en variables, al explicar la realidad por los instrumentos utilizados, y el análisis de los datos con carácter estadístico, y según otros, es de corte humanístico- interpretativo, ya que el problema que investiga está relacionado con necesidades de un grupo social y tiene como propósito comprender la situación desde el punto de vista de los sujetos. Teoría y práctica se intercambian dinámicamente. (Hernández Sampier Roberto 2003).

En el presente estudio y con el objetivo de esclarecer a profundidad el fenómeno de investigación utilizamos una batería de pruebas que nos permite la complementariedad entre los métodos, permitiéndonos a partir de la naturaleza del objeto de estudio la escogencia de los métodos y de las técnicas más eficaces para aproximarnos y dar cuenta del fenómeno pertinente, socialmente de ser estudiado.

Para el análisis de los datos utilizaremos además la triangulación que nos permite integrar y contrastar la información disponible para contribuir a la información global, exhaustiva y detallada de cada experiencia particular. El análisis triangular desempeña funciones de corroboración, elaboración e iniciación.(Greene, Coracelli y Graham,1989). Utilizaremos la triangulación metodológica, esta se produce en 2 direcciones. Por un lado se conjugan datos cualitativos y cuantitativos, dando lugar a diseños mixtos de evaluación, mientras que por otro, se han empleado diversos métodos interpretativos para estudiar un mismo fenómeno.

La triangulación suele ser concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes. Los observadores pueden obtener una comprensión más profunda y clara del escenario y de las personas estudiadas.

(S.J. Taylor, R. Bogdan. Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Edic. Baidor, Barcelona pag 92 2000)

Para ello utilizamos métodos de investigación cuantitativos y métodos cualitativos, con la correspondiente valoración estadística y análisis cualitativo a profundidad.

Muestra: Fueron incluidos todos los trabajadores que laboran en la Unidades de Cuidados Intensivos Polivalentes (30) y Cuidados Integrales del Corazón (36) para un total de (66). Para la conformación de los grupos de discusión serán seleccionados por el método aleatorio simple 10 trabajadores en cada servicio.

Criterio de Inclusión: Fueron incluidos todos los trabajadores que se encuentran laborando en la Unidades de Cuidados Intensivos Polivalentes y Cuidados Integrales del Corazón que se encuentren en la provincia y el país en el momento de nuestro estudio y tengan como mínimo más de 6 meses trabajando en el servicio.

Criterio de Exclusión: Fueron excluidos todos los trabajadores que se encuentran laborando en la Unidades de Cuidados Intensivos Polivalentes y Cuidados Integrales del Corazón que no se encuentren en la provincia o estén cumpliendo misión fuera del país en el momento del estudio y tengan menos de 6 meses trabajando en el servicio.

Variable Dependiente: Clima Organizacional

Variables Independientes: Percepción, Motivación, Estilo de Dirección y Satisfacción Laboral.

Para un adecuado análisis de esas variables se hace necesario su Operacionalización, quedando como a continuación relacionamos:

Variable	Operacionalización	Escala de Medición
Percepción	Es la valoración individual que realiza cada miembro de la organización del Clima Laboral, Sus tendencias se expresan en:	<u>Percepción Favorable:</u> Cuando en la valoración predominan descripciones positivas del Clima Laboral. Los valores se encuentran por encima de 75 la puntuación típica <u>Percepción Intermedia:</u> Cuando en la valoración no

		predominan descripciones extremas. Los valores se encuentran entre 50 y 75 la puntuación típica. <u>Percepción desfavorable:</u> Cuando en la valoración predominan descripciones negativas del Clima Laboral. Los valores en la puntuación típica se encuentran por debajo de 50.
Motivación	Es la expresión del estado de satisfacción personal de las metas propuestas y necesidades personales manifiestas en el desempeño de cada trabajador. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes	<u>Motivación adecuada:</u> Cuando existe una total correspondencia entre las metas y necesidades personales y el desempeño del trabajador. Los valores se encuentran por encima del 75%. <u>Motivación medianamente adecuada:</u> Cuando la correspondencia entre las metas, necesidades personales y el desempeño reviste niveles intermedios. Los valores se encuentran entre 50% y 75% <u>Motivación Inadecuada:</u> Cuando la correspondencia entre las metas, necesidades personales y el desempeño reviste niveles bajos de correspondencia

		Los valores se encuentran por debajo del 50%.
Satisfacción Laboral	Es la expresión del nivel de logros personales alcanzados por el trabajador con el desempeño de su trabajo,	<u>Satisfecho Laboralmente:</u> Cuando existen altos niveles de satisfacción con la labor que realiza tanto profesional como económicamente. Los valores se encuentran por encima del 75%. <u>Medianamente Satisfecho:</u> Cuando en los niveles de satisfacción no predominan niveles extremos. Los valores se encuentran entre 50% y 75% <u>Insatisfacción Laboral:</u> Cuando no existe satisfacción en el trabajador con los logros alcanzados en el desempeño de su trabajo. Los valores están por debajo del 50%.
Estilo de Dirección	Es la expresión de la metodología utilizada por el jefe en la dirección para lograr el desempeño eficiente y eficaz de sus subordinados.	<u>Estilo de Dirección</u> <u>Adecuado:</u> Cuando existe correspondencia entre la metodología utilizada por el jefe y el desempeño eficaz y eficiente de sus subordinados con participación de estos en la dirección y la percepción de los subordinados.

		Predomina el estilo participativo. Los valores están por encima del 75%. <u>Estilo de Dirección</u> <u>Medianamente Adecuado:</u> Cuando la correspondencia entre la metodología utilizada por el jefe y el desempeño eficaz y eficiente no tiene niveles extremos así como tampoco la participación de los subordinados en la dirección y la percepción que estos tienen del estilo de dirección. Existe estilo participativo y el estilo Consultivo. Los valores se encuentran entre 50% y 75% <u>Estilo de Dirección</u> <u>Inadecuado:</u> Cuando no existe correspondencia entre la metodología utilizada por el jefe y el desempeño eficaz y eficiente de sus subordinados y la percepción que estos tienen del estilo de dirección. No existe dirección participativa. Predomina el estilo autoritario. Los valores están por debajo del 50%.
--	--	--

Clima Organizacional	Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen del Clima Laboral de la organización a que pertenecen. Se asumirá para el diagnóstico la valoración más baja de todas las valoraciones cuando no exista correspondencia entre las restantes valoraciones.	<u>Clima Organizacional Favorable:</u> En el que predominan las percepciones positivas del ambiente y favorece el desarrollo organizacional. Expresadas en resultados altamente positivos en las variables estudiadas(Motivación, Estilo de dirección y satisfacción laboral y tendencias en la percepción) <u>Clima Organizacional Medianamente Favorable:</u> En el que no predominan percepciones extremas sobre el ambiente laboral. Las variables estudiadas tienen resultados intermedios. <u>Clima Organizacional desfavorable:</u> En el que predominan las percepciones negativas del ambiente laboral o al menos una de ellas asume valores negativos esto incide negativamente en la organización. Las variables estudiadas revisten resultados negativos o al menos una de ellas.

Teniendo en cuenta el estudio a profundidad del Clima Organizacional utilizaremos varios métodos para el abordaje del problema de estudio. A continuación relacionamos dichos métodos:

Para dar respuesta al objetivo # 2 utilizaremos el **Cuestionario Wes** : (The Social Clinitis Scal), teniendo en cuenta que es una técnica muy abarcadora en cuanto a las variables que permiten evaluar el CO y se corresponden con nuestro estudio.

Las escalas de Clima Social fueron diseñadas en la Universidad de Stanford (California. Sus autores son R.H. Moos y E.J. Trickett. (Anexo 1)

La Escala de Clima Social de Trabajo (WES) , está formada por 10 subescalas que evalúan 3 dimensiones fundamentales:

2. Relaciones.

3. Autorrealización

3. Estabilidad- Cambio.

1. Relaciones: Es una dimensión integrada por las subescalas Implicación, Cohesión y Apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.

2. Autorrealización u orientación hacia unos objetivos, se aprecia por medio de las subescalas, Autonomía, Organización y Presión, que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se le da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

3. Estabilidad- Cambio: Es la dimensión apreciada por las subescalas Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Estas subescalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados, la importancia que se le da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

Descripción resumida de las subescalas:

Relaciones:

1. **Implicación (IM)** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

2. **Cohesión (CO)** Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros.

3. **Apoyo (AP)** Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Autorrealización:

4. **Autonomía (AU)** Grado en que se animan a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

5. **Organización (OR)** Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

6. **Presión (PR)** Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Estabilidad- Cambio:

7. **Claridad (CL)** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

8. **Control (CN)** Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

9. **Innovación (IN)** Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

10. **Comodidad (CF)** Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Procedimiento de aplicación y Calificación:

El cuestionario fue aplicado por la autora de este trabajo Lic en Psicología de manera individual a cada uno de los trabajadores de la muestra en los dos servicios en estudio, siendo de utilidad el mismo pues a pesar de su origen se adapta muy bien las dimensiones y subescalas a nuestro objeto de estudio.

Se explico en forma detallada su llenado a los trabajadores y se les oriento que era anónimo, con el objetivo de lograr una mayor objetividad en la información recogida.

La calificación se realizó partiendo de las reglas de calificación de dicho cuestionario.

El análisis de los servicios se hizo por separado, para comparar con los resultados de los otros métodos aplicados, según las características de cada servicio.

Se utilizó un cuestionario individual que nos permite profundizar sobre la naturaleza de las personas. Este cuestionario aborda aspectos relacionados con la motivación, Clima organizacional con una escala del estado actual según criterio del encuestado y el estado deseado así como la participación que tiene el trabajador en la administración por objetivos en su institución. Consta de 3 secciones (A,B,C), en la A hay 6 preguntas encaminadas a evaluar motivación con preguntas y respuestas cerradas y abiertas, la B con 8 proposiciones con una evaluación del estado actual y el deseado del Clima Organizacional, con proposiciones extremas que tienen una escala de evaluación que van

desde e 1 hasta el 7 y la C con 3 preguntas que evalúan administración por objetivos y grado de participación de los trabajadores, con una escala de evaluación desde bajo hasta alto desde 1 hasta el 7(Anexo 2))(Cuesta Santos Armando, Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. 2002, pag 41,45,47)

Procedimiento de aplicación y Calificación:

El cuestionario fue aplicado por la autora de este trabajo Lic en Psicología de manera individual a cada uno de los trabajadores de la muestra en los dos servicios en estudio, explicándose de forma detallada a cada trabajador como contestar el mismo.

Para su calificación se utilizó un estadígrafo del nivel descriptivo por cientos. Para su análisis individual por servicios.

Utilizamos una escala Likert para evaluar Estilo de dirección, que consta de 19 Items que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, trazamiento de objetivos y control en una graduación de 0 a 20 según categoría cualitativa en cada item, donde el trabajador puede calificar el estilo de dirección de forma cualitativa y a su vez otorgarle puntuación. Uniendo la puntuación de los distintos apartados, obtenida por la media de los puntos, se alcanza un perfil organizativo que permite catalogar su estilo de dirección como: Autoritario 0 a 5 puntos, Autoritario- benevolente de 6 a 10 puntos, consultivo entre 11 a 15 puntos, o Participativo de 16 a 20 puntos (Anexo 3)(Cuesta Santos Armando, Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. La Habana 2002, pag 41,45,47)

Procedimiento de aplicación y Calificación:

La escala Likert fue aplicada por la autora de este trabajo Lic en Psicología de manera individual a cada uno de los trabajadores de la muestra en los dos servicios en estudio, la calificación se hizo según las normas de calificación antes expuestas.

Para profundizar en el diagnóstico de las tendencias de la percepción del CO utilizaremos además otras técnicas (Entrevista Estructurada a los Jefes de Servicio, Análisis de Documentos y Grupos Nominales.

Para el análisis y procesamiento de la escala likert y el cuestionario que evalúa la naturaleza de las personas se realizó una base de datos en SPSS. Con el objetivo de además de realizar la calificación que lleva cada instrumento para su análisis y diagnóstico, utilizaremos la posibilidad de obtener información de algunos de los ítems de estos instrumentos que son de utilidad para el diagnóstico del

Clima Organizacional por el comportamiento individual de estos y para compararlos con el resultado de los otros métodos utilizados.

Utilizamos además una técnica para evaluar el nivel de perspectivas de los trabajadores en sus servicios como vía para evaluar además en que medida esos servicios motivan la superación de sus trabajadores y por ende su realización profesional y personal, ya que esto influye también en la percepción del clima organizacional. Se aplicó por el autor de este estudio y se realizó el procesamiento estadístico que dicha técnica tiene establecido.(Anexo 4).Su calificación se realizó teniendo en cuenta la metodología descrita para ella con su fórmula estadística.

Análisis de Documentos:

Esta técnica nos permite seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación en la información que se necesita. Nos permite este análisis el conocimiento inicial de la organización a través del análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de una organización.

Se utilizarán los documentos del funcionamiento de la UCI Polivalente y Cuidados Integrales del Corazón, que incluye Informe de progreso, Informe de balance, Objetivos de trabajo con los principales indicadores, misión, visión de esas unidades y la evaluación de desempeño. Para su análisis se utilizó una Guía Estructurada (Anexo 5). Debe tenerse en cuenta elementos de vital importancia dentro de los que se destacan (Fluctuación del personal, antigüedad, satisfacción, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación, reputación)

Esto nos permitirá conocer que desean, donde están, hacia donde van y como están, lo que posteriormente facilitará evaluar si existe correspondencia entre los objetivos propuestos por la organización, métodos utilizados para ello y si los trabajadores perciben la tarea y la cumplen acorde a lo planificado, o de lo contrario que causas intervienen en que este propósito no sea valorado ni realizado por el tal y cual está previsto y proyectar el plan de mejora.

Procedimiento:

Teniendo como punto de partida la guía estructurada para el análisis procedimos a realizar dicho análisis con los documentos antes relacionados para constatar la estructura organizativa, planificación, control y nivel de logros así como su correspondencia con la percepción de los trabajadores de esto, utilizamos además indicadores indirectos de esa correspondencia (Fluctuación

del personal, antigüedad, satisfacción, ausentismo, accidentabilidad, adaptación, innovación, reputación (Anexo 6)

Entrevista Estructurada:

La entrevista se utiliza para conocer y profundizar en información necesaria para el diagnóstico, complementando los resultados del análisis de documentos y del Wes. Es una técnica muy valiosa porque permite directamente con el Jefe de Servicio precisar en aspectos importantes relativos al tema de estudio.

Se utilizó en dos momentos de la investigación. 1^{er} momento: conocimiento de la organización y se realizó al Jefe de Servicio. 2^{do} momento Una vez aplicado el cuestionario Wes para profundizar en las dimensiones afectadas. Para ello se utilizó una Entrevista Estructurada (Anexo 7). Aquí se profundiza con el Jefe de Servicio lo detectado en el Análisis de Documentos.

Procedimiento:

La entrevista fue realizada por la autora del estudio Lic. E Psicología siguiendo todos los requerimientos técnicos de la entrevista y sobre la base de una guía estructurada creada para este fin. Fue realizada de manera individual a los Jefes de servicios de los dos servicios en estudio y en los dos momentos descritos anteriormente.

Grupos Nominales:

Utilizaremos los grupos nominales, pues nos permite profundizar en los problemas y causas que hacen que exista una percepción favorable y/o desfavorable del CO, así como en el conocimiento de los trabajadores de los objetivos de trabajo, motivación, percepción de su líder, así como si se encuentran satisfechos en su servicio.

Se realizará después de la aplicación y conocimiento del Wes para profundizar en los resultados de las dimensiones que este mide, así como para solicitar de los trabajadores las propuestas para solucionar los problemas detectados.

Para ello utilizaremos la Técnica de Rondas de Grupos Nominales con el objetivo de propiciar la participación colectiva en el análisis, realizaremos a partir de aquí el Diagrama de Ishikawa y además una Matriz de la Ponderación de las Causas referidas para quedarnos con las fundamentales,

utilizando la metodología descrita para ello. Se aplicó un estadígrafo para la matriz de ponderación de las causas para evaluar la concordancia de los jueces.(Ver Anexo 8 final)

Procedimiento:

Previo selección del grupo que contará con 10 trabajadores seleccionados aleatoriamente, se procederá a la discusión en la búsqueda de las causas que están provocando los problemas detectados así como para profundizar en otros que sin constituir problemas graves está marcando diferencias.

Utilizaremos la técnica del grupo nominal pues esta técnica limita la discusión que pudiera afectar el buen desarrollo de la exploración, pero permite un mayor y mejor análisis, ya que operan en forma independiente inicialmente y luego exponer de forma ordenada cada uno sus ideas.

Para ello se siguieron estos 3 pasos:

1. Los participantes se reúnen en grupo pero antes de iniciar la sesión cada uno escribe por su cuenta sus ideas referentes al problema.
2. Al período de silencio le sucede la presentación de una por parte de cada miembro. Todos los miembros toman su turno, yendo alrededor de la mesa y exponen una sola idea hasta que todas han sido expresadas y anotadas.
3. El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa.
4. Cada miembro del grupo clasifica sus ideas en silencio y de manera independiente. La decisión final se toma a partir de la idea que logre la clasificación más elevada.

Posterior a ello queda el diagrama de Ishikawa de las causas de ese problema y la matriz de ponderación de las causas con la aplicación del estadígrafo que nos permitirá el análisis adecuado de esas causas. Y así se hizo sucesivamente con cada uno de los problemas detectados o que fueron objeto del análisis grupal para su profundización.

Además utilizamos las bondades del grupo para recoger sus propuestas para lograr la mejora de las deficiencias detectadas o la prevención de otras dificultades que pudieran afectar la calidad del servicio que se brinda y la salud del trabajador elemento importante para el logro de la misión en cada uno de los servicios estudiados.

Para el procesamiento de la información utilizaremos una base de datos en SPSS para 2 de los instrumentos utilizados y métodos del nivel estadístico descriptivo (media, mediana y por cientos) y métodos cualitativos para el análisis.

Para dar cumplimiento al objetivo 4 utilizamos los resultados de los estudios realizados con los diferentes instrumentos que nos permitieron plantear los lineamientos generales de mejora. Para lo anterior se siguió la metodología para elaborar los lineamientos generales para la estrategia de intervención.

Propuesta para la mejora continua:

Para dar respuesta al objetivo 4 de este trabajo, que es los lineamientos generales para la propuesta de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio como estrategia para lograr el mejoramiento continuo del Clima Organizacional, así como para resolver las problemáticas detectadas, partimos del diagnóstico del Clima Organizacional como fenómeno socio psicológico, los resultados del test de estilo de dirección y los detectados en la evaluación de la motivación y satisfacción laboral y de manera indirecta la satisfacción de los clientes externos e internos.

También fueron utilizados los resultados del análisis grupal donde se analizaron las causas de las problemáticas detectadas.

De manera resumida podemos expresar la metodología seguida para elaborar la propuesta de mejora continua.

Problemas	Causas	Propuesta de mejora
Tendencias de la percepción del Clima Organizacional que expresan la necesidad de cambios por desajustes en el funcionamiento del Sistema Organizacional. Arribamos a esto por el diagnóstico profundo a través de los diferentes instrumentos utilizados.	Son las causas detectadas que afectan el Clima organizacional y expresan la dirección o el sentido en el cual deben ser diseñadas las soluciones o acciones de intervención en el Sistema Organizacional.	Partiendo del problema y las causas, expresan los lineamientos generales para la propuesta de mejora, que expresan los resultados que debemos esperar, acciones que se precisan realizar en la organización, van encaminadas a atenuar o eliminar los efectos negativos de los problemas. Lleva implícito la posibilidad de medir la efectividad de las medidas. Expresándose en los lineamientos generales de la estrategia.

Para una mejor comprensión de la metodología utilizada realizaremos el siguiente tabla resumen.

Objetivos	instrumento o técnica	Análisis de la Información	Fase
Objetivo 1: Analizar diversos enfoques que sobre clima organizacional se han descrito en la literatura revisada.	Revisión bibliográfica minuciosa, actualizada, con fuentes en Internet fundamentalmente, además libros actualizados del tema de estudio, analizando los diversos enfoques, y planteándonos el problema de estudio.	Fueron analizado los diversos enfoques, en la literatura estudiada.	Fase 1 Preparatoria Septiembre-Diciembre 2005
Objetivo 2: Realizar un diagnostico sobre las tendencias del Clima organizacional prevaeciente en las unidades de Cuidados intensivos Polivalentes y Cuidados Integrales del Corazón con la utilización del Cuestionario WES.	El test WES en su versión Española, su explicación detallada aparece en la descripción del instrumento.	Se utilizaron las normas establecidas para la calificación del WES y para el análisis de los resultados para llegar a conclusiones se siguió la operacionalización de las variables para evaluar las tendencias en la percepción	Fase 2 aplicación y análisis, desde marzo hasta junio 2006
Objetivo 3: Evaluar el comportamiento de la motivación, estilo de dirección y satisfacción laboral como factores que influyen en el clima organizacional.	Utilizamos dos test. La Encuesta sobre la Naturaleza de las Personas y la escala Likert.	El análisis fue realizado teniendo en cuenta la calificación correspondiente a cada test además los resultados generales por ítems procesados a través del programa SPSS, con las técnicas	Fase 2 aplicación y análisis, desde marzo hasta junio 2006

		estadísticas correspondientes(media, mediana y porcentos). Además la operacionalización de variables.	
Objetivo 4: Identificar las causas que intervienen en la percepción favorable y/o desfavorable del Clima Organizacional en esas unidades.	Se utilizó la Discusión grupal, y se aplicó la técnica de ronda de los grupos nominales.	Fueron analizadas a través de la discusión grupal las causas que intervienen en las dificultades detectadas a través de la técnica de ronda de los grupos nominales. Se elaboraron los diagramas Izhikawas de cada servicio y las matrices de ponderación de las causas.	Fase 2 aplicación y análisis, desde marzo hasta junio 2006
Objetivo 5: Elaborar los lineamientos generales de la estrategia para la propuesta de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio.	Se siguió la metodología para elaborar los lineamientos generales de la estrategia, teniendo como base los resultados obtenidos en el estudio.	Partiendo del análisis de los resultados obtenidos en estudio realizado se proponen los lineamientos generales de la estrategia de mejora.	Fase 3 Propuesta de mejora junio 2006

CAPITULO III

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el estudio realizado en los dos servicios objeto de estudio.

Aparece el análisis de los resultados de los instrumentos utilizados en el estudio con sus tablas y procesamiento estadístico utilizado para la realización del análisis. Se plantean los resultados fundamentales de cada instrumento y servicio de acuerdo a los resultados obtenidos. Se proponen los lineamientos generales para la propuesta de mejora. Al final se ofrecen conclusiones parciales de este capítulo.

3.1. Análisis de los Resultados:

Para realizar el análisis de los resultados obtenidos procedimos a la descripción de los resultados de los test aplicados para el cumplimiento del objetivo # 2 y dar respuesta a las preguntas de investigación. Complementa rizando el resultado de cada test al otro en los ítems que guardan relación.

Posterior a este análisis procedimos a realizar un análisis de las causas obtenidas a través de la técnica de la Ronda de los grupos nominales, en los grupos de discusión realizado en cada servicio de los estudiados para una vez identificadas las causas y terminado el análisis de la problemática detectada dar cumplimiento al objetivo # 4, los lineamientos generales de la propuesta de mejora.

El análisis de los documentos y la entrevista nos sirvió para fundamentar los resultados obtenidos ya que nos permitieron conocer y profundizar en el cumplimiento de lo planificado, como es percibido por el trabajador así como el hecho de que algunas de las problemáticas detectadas no están prevista dentro de la planeación estratégica, y si lo están no se cumplimentan.

3.1.1: Análisis de los Resultados del Servicio de Cuidados Integrales del Corazón:

En este servicio fueron encuestados un total de 36 trabajadores de estos el mayor porcentaje se mueve dentro del rango de 20 a 50 años con un 94.4%(Ver tabla No 1), predomina el sexo femenino para un 55.5% (Ver tabla No 2) y el mayor porcentaje según ocupación es el de enfermería para un 72.2%.(Ver tabla No 3)

3.1.2: Análisis de los resultados del WES:

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos en el WES (Ver tabla No 8)según la valoración realizada por los trabajadores encuestados podemos apreciar según los resultados de la altura media de las 3 dimensiones que este cuestionario evalúa que la dimensión de resultados más bajos es la de autorrealización con 68 de puntuación típica, seguida de la de relaciones con 69 de puntuación típica y por último la de mejor puntuación típica, la relativa a estabilidad/ cambio con 71 de puntuación típica, estos valores según lo establecido por las normas de calificación del test resultan resultados positivos por cuanto se encuentran por encima de 50 la puntuación típica, no obstante con relación a la media de la puntuación típica de los valores máximos que se debe alcanzar en esas dimensiones, estos se encuentran por debajo de lo máximo que se debe alcanzar en las mismas y aunque los resultados son positivos y no negativos, se debe trabajar en la brecha que aún queda para lograr ese máximo en cuanto a las puntuaciones, y según lo establecido para la valoración en la

Operacionalización de variables en nuestro estudio, la tendencia en la percepción del clima laboral en este servicio se encuentra en **Percepción Intermedia** , por cuanto sus valores no predominan descripciones extremas, aunque son positivos se encuentran entre 50 y 75 la altura media de las 3 dimensiones.

Realizando un análisis de lo que evalúa cada dimensión nos encontramos con que la de más baja puntuación típica con 68 es la relacionada con la autorrealización y orientación hacia los objetivos, que evalúa el grado en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones, la importancia que se le da a la buena planificación eficiencia y terminación de la tarea y por último el grado en que la presión o la urgencia dominan el ambiente laboral, teniendo en cuenta la puntuación que evalúa la tendencia en la percepción esta se encuentra en la **Percepción Intermedia** ya que no alcanza los valores positivos máximos. Si tenemos en cuenta que en esta dimensión se encuentra la planificación, eficiencia y terminación de la tarea la cual alcanza una puntuación típica de 73, y que en los documentos revisados en el Manual de organización y procedimiento según el análisis de la Planificación estratégica del servicio, partiendo de la del Hospital, y donde se prevé la eficiencia y terminación de la tarea de los trabajadores, unido a los Planes de Trabajo, apreciamos que la percepción que los trabajadores tienen de esta subescala se encuentra en los valores intermedios, con una puntuación típica de 73, por ende la tendencia en la percepción es **Percepción Intermedia** en esta subescala. Es significativo señalar que la Planeación estratégica debe promover la auto eficiencia y la toma de decisiones de manera independiente, no obstante y teniendo en cuenta lo relacionado en el análisis anterior esto no sucede en la subescala que evalúa la autonomía donde los valores de la puntuación típica es de 71, positivos pero que se encuentran por debajo de la máxima puntuación a alcanzar para ser altamente suficiente y según lo establecido en nuestra Operacionalización de variables se encuentra entre los valores intermedios, por tanto en esta subescala la tendencia en la percepción es **Percepción Intermedia** . Si tenemos en cuenta la importancia que reviste para la satisfacción personal y laboral el desarrollo de la auto eficiencia y autonomía del trabajador en la toma de decisiones y para el servicio que aquí se brinda dadas las características de los pacientes que aquí son atendidos, se hace necesario trabajar en base a lograr una elevación de este rasgo en los trabajadores por cuanto significaría un indicador positivo para la eficiencia en el trabajador y eficacia en su trabajo y por ende un servicio de calidad al paciente y una mayor gratificación personal y profesional, lo cual requeriría por supuesto un programa de mejora continua que lleve implícito capacitación y cambio.

Si valoramos la puntuación típica que alcanza la subescala de Presión PR que es de 60, nos encontramos que esta es negativa con relación a las normas establecidas en la calificación del test, por cuanto por encima de 50 así lo norma, esto por supuesto influye negativamente en la eficiencia del trabajador, si sabemos que esta subescala se refiere al grado en que la presión y la urgencia en el

trabajo domina el ambiente laboral, no es menos cierto que dadas las características del paciente que es atendido en este servicio de Cuidados Integrales del Corazón requieren de inmediatez y de la acción rápida del médica y de los enfermeros con el paciente, no obstante no es solo las características de de la unidad lo que se percibe aquí como negativo, sino factores y/o causas que ocasionan que a estas características se adicionen un trabajo mucho más presionado y lo es motivado por el déficit de personal, múltiples tareas no programadas por encima con el déficit de personal, no eficiente labor de equipo y déficit de medios diagnósticos para trabajar, esto coincide también con lo referido en la entrevista realizada a la Jefe del Servicio donde refiere esas mismas causas como que aumentan la presión laboral, por tanto en este sentido la percepción no es favorable sino negativa, en este sentido es percibida esta subescala como desfavorable, influyendo negativamente en el clima laboral, marcando este elemento una de las problemáticas que entre otra dificultan la percepción del clima laboral en este servicio.

La dimensión que sigue con más bajos valores en cuanto a la puntuación típica es la de relaciones donde la altura media de la puntuación típica es de 69, esta dimensión evalúa el grado en que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los trabajadores y los anima a apoyarse unos a otros, teniendo en cuenta la puntuación que evalúa la tendencia en la percepción esta se encuentra en la **Percepción Intermedia** ya que no alcanza los valores positivos máximos de puntuación típica para esta dimensión.

Analizando de forma individual las subescalas de esta dimensión encontramos que la menor puntuación típica es AP: 67 relacionada con el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima laboral, encontrándose en esta escala una tendencia a la percepción con valores intermedios, positivos según lo establece la calificación del test, pero no altamente positivos con relación a la puntuación típica máxima a alcanzar en esta subescala, siendo la tendencia a la **Percepción Intermedia**, a pesar de que en los resultados obtenidos en el test que evalúa el estilo de dirección existe un predominio del estilo consultivo-participativo, existe además un % que refiere la existencia del estilo autoritario benevolente y autoritario, esto pudiera estar influyendo en los resultados de esta subescala, además en la discusión grupal se refiere que existe poco apoyo a la dirección del servicio fundamentalmente con lo relacionado a las gestiones fuera del centro(Cardiocentro de santa Clara) y en ocasiones interna, unido a existencia de muchos jefes por encima de los del servicio y que no apoyan el trabajo fundamentalmente el de enfermería, lo cual influye negativamente en el clima laboral, por cuanto muchas veces se sobrecarga el trabajo al personal de enfermería, se traduce esto en necesidad de doblar turnos y otras que se extrae al personal de enfermería de la sala para cubrir otros servicios y cuando se precisa para apoyar el trabajo en la sala

No se recibe apoyo ni respuesta de sus dirigentes. Todo lo antes referido afecta el clima laboral y por supuesto la calidad del servicio que se brinda y trae como consecuencia insatisfacción profesional y laboral. Aquí se precisa realizar una intervención para mejorar esta problemática detectada.

La otra subescala con puntuación positiva pero baja con relación a la máxima puntuación típica a alcanzar s de CO: 68 de puntuación típica, si conocemos que esta subescala se refiere a la cohesión, el grado en que los trabajadores se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros, a pesar de ser positivos, se encuentran en la escala de los valores que evalúan tendencia de la **Percepción Intermedia** , si tenemos en cuenta que la cohesión y el trabajo en equipo en este servicio reviste una importancia fundamental, a pesar de que la percepción no es desfavorable o obstante no reviste los valores necesarios para que se realice un trabajo de alta calidad pues todavía existe una brecha a solucionar para altos niveles en la cohesión que garantizaría un trabajo en equipo, como causas que provocan esto tenemos las referidas en el grupo de discusión donde el déficit de personal, problemas en la comunicación interna y externa, sobrecarga laboral, falta de preparación profesional y la interacción con personalidades con problemas del carácter influyen negativamente en la cohesión grupal y por ende en la percepción que de esta se tiene por parte del trabajador.

Por último en esta dimensión nos encontramos con la subescala que evalúa la implicación con IM: 71 de puntuación típica, valor positivo pero que no reviste los máximos valores a alcanzar en esta subescala, denotando este valor una tendencia en la **Percepción Intermedia** , si sabemos que esta subescala evalúa el grado en que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella vemos que no existe una máxima implicación, a pesar que desde el punto de vista de la motivación por la profesión los trabajadores se encuentran altamente motivados, los resultados relacionados con la organización de la tarea, cohesión, autonomía, apoyo y presión en el trabajo están influyendo negativamente en los resultados de esta subescala, todo ello influye negativamente en la percepción del clima laboral y en la calidad del servicio, considero debe profundizarse en este aspecto(evaluación de estrés como otro factor que puede influir negativamente). Esto es de altísima prioridad teniendo en cuenta las características que revisten los pacientes que se atienden en este servicio, de hecho ya está previsto por el servicio de psicología un estudio a gran escala (que incluye este servicio) para todo el hospital.

La dimensión que en el WES reviste la puntuación más alta es la de la Estabilidad/Cambio con una puntuación típica de 71, resultado este positivo con relación a la norma del test pero teniendo en cuenta la puntuación máxima a alcanzar en esta dimensión todavía en esta estos resultados a pesar de ser positivos y ser la dimensión mejor evaluada aún está por debajo de las altas puntuaciones

típicas a alcanzar, en este sentido y teniendo en cuenta la Operacionalización de las variables estos resultados se encuentran entre los valores intermedios, por tanto la tendencia en la **Percepción es Intermedia.** Conociendo que esta dimensión evalúa el grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de su tarea diaria, como se explican las normas y planes de trabajo, el control, la variedad y el cambio y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable, vemos que todavía existen aspectos que deben ser sometidos a análisis y cambio para alcanzar altos niveles de puntuación típica que indique una tendencia favorable en la percepción del clima laboral en esta dimensión.

Realizando un análisis individual por las subescalas nos encontramos que la subescala de menor valor en esta dimensión es la relacionada con la comodidad, el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable, donde CF: 62 de puntuación típica, valor este positivo según la calificación del test no obstante tomando como referencia la máxima puntuación típica relacionada con esa subescala este valor está por debajo y según la Operacionalización de variables se encuentra en valores intermedios por cuanto la tendencia en la **Percepción es Intermedia.** en esto influye lo referido por los trabajadores que participaron en el grupo de discusión, donde dentro de las causas que ocasionan esto se encuentran (deficiente climatización, mantenimiento deficiente de los inmuebles y equipos que garantizan el aseo y privacidad en la sala, dificultades en materiales de limpieza e inestabilidad en el personal de limpieza, dificultades en el confort de guardia física y enfermería así como también personal ajeno a la sala.

Seguida de la anterior se encuentra la relacionada con el control CN: 70 de puntuación típica, debemos señalar que este valor es negativo según lo establecido por las normas de calificación del test, donde por encima de 50 es negativo este resultado, no obstante según la planeación estratégica de nuestras organizaciones es normal, o está previsto el excesivo control de aquí que la percepción de esta subescala revista estos valores siendo normal para nuestra organización, no obstante ser valorado como negativo el excesivo control para los creadores del test, a esto debemos entonces los valores de puntuación típica de la subescala de autonomía y auto eficiencia y libertad para la toma de decisiones que no reviste altos valores de puntuación típica y la tendencia va a una percepción intermedia, debemos significar que esto precisa de una revisión, no es menos cierto que dadas las características de la unidad y el servicio que se brinda es necesario las Guías de Buenas Prácticas Clínicas que orienten el servicio que se brinde y determinadas normas de organización y control, pero también se hace necesario la relativa independencia para que los trabajadores desarrollen la autonomía, auto eficiencia y toma de decisiones en momentos que así lo requiera, por supuesto esto requiere de una adecuada capacitación, fundamentalmente de la atención al paciente grave con problemas cardíaco del personal que trabaja en el servicio para poder desarrollar esas habilidades

necesarias para el servicio que se brinda y que el excesivo control no resuelve sino que trae como consecuencia resistencia y oposición del trabajador, creando un clima laboral poco favorable.

A lo anterior se suma los resultados de la subescala que evalúa la variedad y el cambio y los nuevos enfoques donde la IN: es de 73 como puntuación típica, positivos los resultados pero revisten valores intermedios, no altamente positivos como lo estipula la máxima puntuación típica de esa subescala, siendo la tendencia en la **Percepción Intermedia**, si todo está planificado, normado y regulado en exceso es bien difícil que pueda desarrollarse la innovación en los trabajadores y así es percibida por este, no obstante dentro del mejoramiento continuo de las personas, con relación a la superación profesional y la investigación, refieren que los trabajos no siempre son evaluados satisfactoriamente y otros no pueden implementarse por razones ajenas a la institución, esto influye negativamente en el trabajador que se va desmotivando en este sentido y lo va atrapando la cotidianidad, en esto puede influir además la insuficiente capacitación del personal de enfermería fundamentalmente, que limita la posibilidad de desarrollo en este sentido. Lo antes expuesto requiere de un adecuado plan de desarrollo de los profesionales para que alcancen el nivel requerido para brindar el servicio de calidad necesario para este servicio.

Por último valoramos la subescala CL, relativa a el grado en que los trabajadores conocen las expectativas de las tareas diarias, se explican las reglas y planes de trabajo, aquí esta subescala alcanza 80 de puntuación típica, valor positivo y con alta puntuación revistiendo esta subescala una tendencia en la **Percepción Favorable** según la Operacionalización de las variables, la única subescala en todo el test que alcanza altos valores, indicando un adecuado conocimiento de la tarea.

Resultados fundamentales del WES:(Ver tabla 8)

La dimensión de resultados más bajos en la altura media de las dimensiones es la autorrealización con 68 de puntuación típica, y dentro de ella la de más baja puntuación es el grado en que se anima a los trabajadores a tomar iniciativas propias.

La dimensión de resultados más altos en la altura media de las dimensiones es la Estabilidad/Cambio con 71 de puntuación típica, y dentro de ella la de puntuación más alta es el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diariamente y se explican las reglas y planes de trabajo.

Existe un predominio de la tendencia en la **Percepción Intermedia** del Clima Organizacional en las 3 dimensiones básicas que evalúa el test según los resultados obtenidos.

La presión y el control revisten resultados negativos e influyen negativamente en el clima laboral.

La autonomía y auto eficiencia denotan resultados no muy favorables para el servicio que se brinda en esa organización.

La organización y planificación de las tareas y la Implicación de los trabajadores no guardan una adecuada relación.

3.1.3: Análisis de los resultados de la Encuesta de la naturaleza de las personas:

En este estudio y con el objetivo de poder demostrar nuestra hipótesis en cuanto a como se expresan las percepciones del clima laboral en cuanto a la motivación, estilo de dirección y satisfacción laboral, aplicamos dos cuestionarios que a continuación describimos sus resultados.

Podemos apreciar que existe un 97.2% de los trabajadores que se sienten motivados por la profesión (Ver tabla No 9), por el trabajo que realizan en la sala, refieren que se realizan profesional y personalmente, es muy humano, gratificante, sensible, entre otras. Esto con relación a la fuerza orientadora de su motivación, hacia donde encaminan sus esfuerzos en el trabajo, desde el punto de vista psicológico se define como motivo interno, lo cual es muy positivo para el trabajo que se realiza en esa sala con relación a las características del paciente. Esto se refuerza por el 78% que refiere que hay gran motivación por el trabajo en la organización (Ver tabla No 58), este valor se encuentra por encima del 75% aunque cercano del límite inferior del rango de Operacionalización de las variables, por tanto la **Motivación es Adecuada,** No obstante debemos significar que existe un 22% (Ver tabla No 58) que refiere que no hay motivación en el trabajo y aunque no es muy elevado no puede descartarse, así tenemos que en el grupo de discusión se refiere que en esto influye el bajo salario, deficiente atención al hombre, poca estimulación, falta de recursos para trabajar y el déficit de personal para enfrentar múltiples actividades. Se precisa de incentivos para lograr que la motivación interna y el desempeño se logren en ese grupo y se mantenga en la mayoría según los resultados obtenidos

En cuanto a la satisfacción laboral actual en el trabajo el 75% refiere sentirse satisfecho (Ver tabla No 52), se encuentra justo en límite que evalúa como resultados intermedios por tanto la satisfacción es medianamente adecuada, existe un 25% (Ver tabla 52) que refiere que la satisfacción no es característica del servicio Si conocemos que el 97.2% se siente motivado por su profesión y el 91.6% estimulado por su labor (Ver tabla No 9), el hecho de que la satisfacción sea medianamente adecuada indica que existe una contradicción entre el motivo impulsor y los incentivos que deben ofrecer al trabajador satisfacción, esto se corresponde con lo referido en el grupo de discusión(falta de recursos para trabajar, sobrecarga de trabajo, deficiente alimentación, no existe estimulación, solo

estímulos morales. Por tanto el incentivo que proporciona un medio de logro, que estimula y mantiene la acción se encuentra afectada.(Ver tabla No 73 y 74)

Existen otros elementos a tener en cuenta en la motivación es el reconocimiento por el trabajo donde el 80% (Ver tabla No 53), pero hay un 20% que dice que no, esto no debe descartarse, pues constituye elemento negativo, reforzado por lo referido al respecto en el grupo de discusión de que la estimulación es deficiente.

Otro factor es la responsabilidad con un 89%(Ver tabla No 56) que refiere que se pone énfasis en esta, se encuentra en el rango de adecuada, no obstante hay un 11.2% que opinan lo contrario.

Las metas y retos se aprecian en un 80.6%(Ver tabla No 54) para los trabajadores, esto refuerza la percepción adecuada de la motivación. Esto lo refuerza la alta motivación de los trabajadores por su profesión y las características del paciente. No obstante no debemos olvidar que existen dificultades en la satisfacción.

La creatividad influye en la motivación y el 75%(Ver tabla No 57) refieren que la organización lo permite, este rango es medianamente adecuado y por ende no existe una satisfacción adecuada, estos resultados se corroboran con los resultados del WES donde la percepción es intermedia, unido a ello el excesivo control percibido por los trabajadores, a pesar de que el 94.4%(Ver tabla No 9) desea superarse, lo antes expuesto limita el desarrollo de las habilidades en los trabajadores, no obstante el 100% (Ver tabla No 9) se desempeña adecuadamente en su labor a pesar de la presión y la urgencia. Esto indica que el motivo impulsor los impulsa a dar lo mejor de si aunque el incentivo positivo no esté en los niveles adecuados.

Resultados Fundamentales de la Encuesta Naturaleza de las Personas:

La motivación por la profesión es positiva para un 97.2%.

La motivación en el trabajo es adecuada para un 78% que así lo refieren.

Existe un 22% que refieren que no hay motivación en el trabajo que realizan.

Como causas de la desmotivación se encuentran (bajo salario, poca atención al hombre, poca estimulación, etc)

La satisfacción en la organización es referida por un 75 %, denotando encontrarse en un nivel de medianamente adecuada, con un 25% insatisfecho.

Existe contradicción entre el motivo impulsor y el incentivo que debe ofrecer satisfacción laboral

La creatividad, innovación y originalidad no revisten altos valores que impliquen una motivación adecuada.

La motivación y la satisfacción están estrechamente relacionadas y no se comportan a iguales niveles.

3.1.4: Análisis de la Escala Likert:

En el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados y donde el estilo de dirección influye de forma muy directa en la percepción que tiene el trabajador de su ambiente laboral así como del cumplimiento de las tareas a él asignadas.

Como podemos apreciar que el 77.7%(Ver tabla No 11) de los trabajadores perciben el estilo de dirección como participativo y el 13.7% como consultivo, o sea se mueve entre el rango de participativo a consultivo predominando el primero, esto de acuerdo a la operacionalización de las variables es un estilo de dirección adecuado, lo cual favorece al clima organizacional y propiciador de que así los trabajadores lo perciban como tal.

No obstante debemos significar que un 8.2% (Ver tabla No 11) refiere que el estilo de dirección es autoritario y autoritario – benevolente, si lo comparamos con la mayoría a favor del participativo-consultivo, podemos concluir que este último es el que predomina y es percibido así por los trabajadores como el estilo de dirección utilizado por el jefe, ese % pudiera estar dado a la tenencia en el comportamiento de las personas y en el caso que nos ocupa de personalidades con tendencia a la resistencia al cambio y opositores, buscando una explicación la encontramos en la discusión grupal donde sale como una causa que dificulta la cohesión y el trabajo en equipo la interacción con personalidades con problemas en el carácter. De esto se desprende la necesidad de profundizar en la caracterización e identificación de esos trabajadores con el objetivo de realizar un trabajo intensivo para adecuar en la medida de lo posible su comportamiento y su incorporación al equipo de trabajo, dado que por las características de ese servicio se requiere de un trabajo en equipo y la colaboración de todos sus miembros en la consecución de los objetivos de trabajo del mismo.

Además del análisis integral por el resultado que la escala Likert arrojó con relación al estilo de dirección y a modo de profundización de estos resultados, realizamos un análisis por ítem de la escala.

Así tenemos que reforzando el estilo de dirección participativo- consultivo existe un 88.3 % que refiere que el jefe tiene confianza en sus subordinados(ver tabla No 13), y un 88.9%(ver tabla No 14)que el jefe tiene confianza personal en su subordinados, esto es característico de este estilo de dirección, además la libertad que tienen los trabajadores de hablar con el jefe donde un 100% se mueve entre los rangos de bastante a completamente(ver tabla No 15). También un 97.4% (ver tabla No 16) que se mueve dentro de los rangos de a veces hasta muy frecuentemente en que se ponen en práctica las ideas de los subordinados, según es percibido por los trabajadores encuestados.

Para motivar la dirección utiliza la participación en sentido general como lo, demuestra el 80.5% (ver tabla No 17) de los encuestados que así lo refieren, otro indicador del predominio del estilo de dirección lo es que se trabaja en función del logro de los objetivos y esta necesidad es percibida en el rango de casi todos los niveles a todos los niveles en un 86.1%(ver tabla 18). La comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente en un 80.6% y un 77.8%(ver anexo tablado 20 y 22), respectivamente y que un 86.1% (ver tabla No 19) que existe labor en equipo. Todo lo anterior habla a favor de que el estilo de dirección que utiliza el jefe es fundamentalmente participativo-consultivo.

No obstante los % relativo a lo antes expuesto debemos señalar que siendo analizado como dificultades aunque no a un elevado nivel en el grupo de discusión, se refirió en la discusión que las dificultades se debían fundamentalmente a que en el servicio habían personalidades con problemas del carácter, que hacen difícil la comunicación y la falta de preparación profesional.

Otros indicadores del estilo de dirección adecuado lo son el 83.3%(ver tabla No 24), que habla a favor de que las decisiones se toman fundamentalmente a todos los niveles y se delega bastante y el 75.5%(ver tabla No 25), de las responsabilidades compartidas. Además el 86.1%(ver tabla No 27) refiere los objetivos para fijarse se realizan a través de consulta y se decide en grupo generalmente y las funciones de control se realizan generalmente a todos los niveles como lo indica el 83.3% (ver tabla No 29), y los datos de control son utilizados para ayudar a mejorarse y solucionar problemas coordinados como lo expresa el 91.7% de los encuestados(ver tabla No 31).

Todo lo anterior habla a favor de un clima que favorece un clima abierto con una estructura flexible, propiciando un clima favorable dentro del servicio.

Con relación a la satisfacción laboral apreciamos que el 75% (ver tabla No 52), de los trabajadores refieren que es muy característica de la organización La satisfacción, no obstante hay un 25% que refieren que esta no está presente, y en la discusión del grupo se refieren como causas de esta insatisfacción fundamentalmente, la falta de medios para trabajar, por problemas en la gestión

administrativa, pero relativo a la respuesta de directivos del nivel superior, tareas múltiples no programadas con el déficit de personal, poco apoyo del personal de enfermería por los directivos superiores, deficiente alimentación, poca o ninguna estimulación, bajo salario, deficiente atención al hombre, esto trae que a pesar de la fuerte motivación por la profesión, se desmotive en el trabajo, lo cual influye negativamente en el clima laboral. Pues solo en un ambiente motivador se logra la eficiencia y eficacia. Por eso la satisfacción se encuentra a niveles intermedio como lo demuestra el % antes referido. Los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos, y no a altos niveles como debe ser a una organización que aspira a la excelencia.

A lo anterior podemos agregar que el 80% (ver tabla No 54), refieren que las tareas, actividades y objetivos representan reto o desafío, si tenemos en cuenta que para un trabajador la satisfacción significa enfrentar desafíos y vencerlos, en este caso servicio tan humano que ofrecen es otro indicador importante para valorar la satisfacción de los trabajadores de este servicio, no obstante hay un 20% para lo cual este indicador no es valorado de igual forma, en ello puede influir lo anteriormente expuesto relativo a las causas que motivan insatisfacción y a problemas relativos a la organización del trabajo del servicio que también influyen en la motivación del trabajador y por ende que no se sienta satisfecho con el trabajo que realiza.

A favor de lo anterior también hablan el 70% (ver tabla No 57), que refiere que la organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades, pero existe aún un 25% que opina lo contrario.

Resultados Fundamentales del Estilo de Dirección (Escala Likert)

El estilo de dirección que predomina es el participativo para un 77.7%.

El estilo de dirección es adecuado para el rango establecido.

Existe un 5.5% que refiere que el estilo de dirección es autoritario'benevolente y un 2.7% que es autoritario.

Existe un 83.3% que refieren que las decisiones se toman a todos los niveles y se delega bastante.

El estilo de dirección favorece a un clima abierto con una estructura flexible.

El estilo de dirección favorece a un clima favorable.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la discusión de grupo y recogida de la información en la matriz de ponderación de las causas y el Diagrama de Ishikawa como pudimos apreciar:

De la 7 problemáticas en el estudio detectadas:

Motivación en el trabajo (Ver tabla No 73)
Satisfacción en el trabajo (Ver tabla No 74)
Cohesión y trabajo en equipo (Ver tabla No 75)
Organización del Trabajo en el Servicio (Ver tabla No 76)
Estimulación por el trabajo. (Ver tabla No 77)
Presión laboral (Ver tabla No 78)
Condiciones Ambientales y Físicas desfavorables. (Ver tabla No 79)

3.1.5: Análisis de los resultados del Grupo de discusión:

Los expertos seleccionados y de acuerdo a la metodología, descrita realizaron un análisis de esas problemáticas y plantearon las causas que las provocaban. (ver tablas 73 hasta 79),

Como aspectos que refuerzan lo relacionado con el análisis grupal tenemos(escasa participación del personal de enfermería en cursos de capacitación, altísimo volumen de trabajo, creciente solicitud de procedimientos diagnósticos solicitados por otros servicios dentro y fuera del hospital, creciente número de especialistas envejecidos, con poco residentes en formación.

A continuación reflejamos de forma individual por cada problemática cual constituyó la de mayor influencia y cual la de menor influencia, pero a tener en cuenta.

Motivación en el trabajo

Bajo salario (Mayor influencia)

No participación conjunta en actividad conjunta (Menor Influencia)

Satisfacción en el trabajo

Dificultades en la gestión de materiales (Mayor influencia)

No Cumplimiento del plan de capacitación (Menor influencia)

Cohesión y trabajo en equipo

Déficit de personal (Mayor influencia)

Interacción con personalidades con problemas del carácter (Menor influencia)

Organización del trabajo en el Servicio.

Tareas múltiples no programadas con poca persona l(Mayor influencia)

Puntualidad (Menor influencia)

Estimulación por el trabajo

Bajo salario (Mayor influencia)

Deficiente labor del sindicato (Menor influencia)

Presión laboral

Déficit de Personal (Mayor influencia)

Deficiente e insuficiente medios diagnósticos (Menor influencia)

Condiciones física y ambientales

Deficiente Climatización (Mayor influencia)

Televisores en mal estado (Menor influencia)

En la discusión grupal se refiere además que existen muchos jefes por encima de los que están en el servicio, fundamentalmente en enfermería y no reciben apoyo por parte de la Vicedirección de enfermería, mucha presión de trabajo con tiempo limitado y sin recursos, además dificultades entre este servicio y el Cardiocentro de Santa Clara, precisándose de un administrador en la sala pues el personal de enfermería tiene que asumir tareas administrativas.

No obstante a pesar de lo antes expuesto y según los resultados en otro estudio anteriormente realizado existe una fuerte motivación por el trabajo que realizan, el cual considera su razón de ser como profesionales, esto es reforzado por el análisis en el balance del 2005 donde en la matriz DAFO refieren como fortalezas buenos resultados en la auditoria médica, altos niveles de satisfacción de pacientes y acompañantes y la integración médica psicológica.

Resultados Fundamentales de la Discusión Grupal:

Dentro de las causas referidas el déficit de personal constituye una de las más relevantes.

De lo anterior se deriva la presión laboral con la consecuente sobrecarga laboral, agotamiento físico, dificultades en el trabajo en equipo y la organización del trabajo en el servicio.

La motivación y satisfacción se encuentran fundamentalmente afectadas por (Bajo salario, poca estimulación, deficiente atención al hombre, deficiente alimentación y dificultades en el trabajo en equipo).

La cohesión grupal se encuentra afectada fundamentalmente por déficit de personal, problemas de comunicación y sobrecarga de trabajo).

La falta de personal capacitado y la puntualidad también afectan la organización en el trabajo en el servicio.

La deficiente climatización constituye la causa más influyente en las condiciones ambientales del servicio.

Debemos significar que en la prueba que evalúa perspectivas en este servicio, partiendo de la planeación estratégica a pesar de todas las dificultades antes expuestas los trabajadores refieren tener perspectivas en cuanto a superación profesional, mejoría salarial y posibilidades de promoción. (Ver Tabla No 86)

3.1.6: Resultados fundamentales de la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón:

Existe un predominio de la tendencia de la Percepción Intermedia en el Clima Organizacional en las 3 dimensiones básicas que evalúa el test según los resultados obtenidos.

La motivación en el trabajo es adecuada para un 78%

La satisfacción por el trabajo se encuentra en un nivel de medianamente adecuada con un 25% insatisfecho.

El estilo de dirección que predomina es el Participativo para un estilo de dirección adecuado.

Dentro de las causas que afectan el clima organizacional las de mayor incidencia son (Déficit de personal, bajo salario, tareas múltiples no programadas, deficiente climatización, entre otras.

El clima organizacional es medianamente favorable en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón.

3.2: Análisis de los resultados de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalente:

En este servicio fueron encuestados un total de 30 trabajadores de estos el mayor porcentaje se mueve dentro del rango de 20 a 50 años con un 96.6% (Ver tabla No 4), predomina el sexo femenino para un 66.6% (Ver tabla No 5) y el mayor porcentaje según ocupación es el de enfermería para un 80%. (Ver tabla No 6)

3.2.1: Análisis de los resultados del WES:

Los resultados obtenidos en el WES (Ver Anexo 8 tabla No. 7) según la valoración realizada por los trabajadores encuestados nos permiten apreciar que según los resultados de la altura media de las 3 dimensiones básicas que este cuestionario evalúa, que la dimensión de resultados más bajo es la de estabilidad-cambio con 69 de puntuación típica, seguida de la dimensión de relaciones con 70 de puntuación típica y por último la dimensión de autorrealización con 71 de puntuación típica, estos resultados según lo establecido por las normas de calificación del WES resultan resultados positivos por cuanto se encuentran por encima de 50 la puntuación típica, no obstante con relación a la media máxima de la puntuación típica a alcanzar en esa dimensión se encuentra por debajo de lo máximo

que se debe alcanzar en esas dimensiones y aunque los resultados no son negativos sino positivos debe trabajarse por eliminar la brecha que falta para alcanzar los máximos resultados en cuanto a puntuación típicas, teniendo en cuenta lo establecido en la operacionalización de las variables en en nuestro estudios tendencia de la **Percepción es Intermedia**, por cuanto en sus resultados no predominan las valoraciones extremas, y aunque los resultados son positivos se encuentran entre 50 y 75 de puntuación típica la altura media.

Realizando un análisis de lo que evalúa cada dimensión nos encontramos con que la de más baja puntuación típica es la estabilidad –cambio con 69 de puntuación típica, esta dimensión es la que evalúa el grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de su tarea diaria, las reglas, normas, planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza la presión y las normas para controlar, la importancia de la variedad, el cambio y el ambiente físico como favorecedor de un ambiente agradable. Teniendo en cuenta la valoración de este test, este valor no se aleja mucho de los resultados negativos, no obstante son positivos por encontrarse por encima de 50 de puntuación típica, aunque comparándolo con la máxima de la puntuación típica correspondiente a ala altura media de esa dimensión se encuentra por debajo, y teniendo en cuenta la escala según la operacionalización de las variables se encuentra la puntuación típica de esta dimensión entre los valores intermedios entre 50 y 75 de puntuación típica, por tanto la tendencia en **la Percepción es Intermedia**, pues los valores no alcanzan niveles extremos.

Dentro de esta dimensión la de más baja puntuación es la de comodidad, relacionada en que medida el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable, con 62 de puntuación típica, este resultado es positivo según las normas del test pero se encuentra muy cerca de la puntuación que reviste valores negativos, y teniendo en cuenta los criterios de la operacionalización de las variables estos resultados se encuentran en valores intermedios, por tanto la tendencia en la percepción en esta subescala es **Percepción Intermedia**, pues los resultados no revisten valores extremos, no alcanzando los valores máximos de puntuación típica para esa subescala.

La que le sigue en esta dimensión con puntuación más baja con relación a lo establecido en el test es IN con 73 de puntuación típica, si conocemos que esta subescala se relaciona con la variedad, el cambio y los nuevos enfoques, este resultado es positivo teniendo en cuenta las normas de calificación del test, no obstante teniendo en cuenta la máxima puntuación típica a alcanzar en esa subescala, se encuentra por debajo y según la operacionalización de las variables se encuentra en el rango de valores intermedios, por tanto la tendencia en la percepción es **Percepción Intermedia**, pues los valores no revistes niveles extremos, esto puede estar motivado porque existe una planeación, normación y regulación en exceso según es percibido por los trabajadores, y a pesar de

se planifique dentro del mejoramiento continuo la superación, e investigación, los resultados de las investigaciones no siempre son evaluados satisfactoriamente, la presión del trabajo limita un poco el desarrollo de estas, unido a que no existe una suficiente capacitación del personal para la investigación fundamentalmente de enfermería, así como tampoco la implementación de innovaciones resulta de fácil realización, debido a las características de la unidad y los servicios que ahí se brindan, no obstante esto no impide que a pesar de que existan Guía de Buenas Prácticas Clínicas del manejo del paciente, se actualice constantemente y se introduzcan nuevas variantes y se individualice el tratamiento según el paciente.

La subescala de valor más alto en la puntuación típica en esta dimensión es la CL con 76 de puntuación típica, si conocemos que se relaciona con el grado en que se conocen las expectativas de las tareas, se explican las reglas y planes de trabajo, apreciamos que la puntuación es positiva, no obstante se encuentra por debajo de la máxima puntuación típica a alcanzar y teniendo en cuenta la operacionalización de las variables se encuentra en el rango por encima de 75 de puntuación típica, lo cual es indicador de una tendencia en la **Percepción Favorable** aunque se encuentra muy cercana de la percepción intermedia. Comparando esta subescala con la IM con 76 de puntuación típica que evalúa el grado de implicación con su actividad y se entrega a ella que también es la tendencia a la Percepción favorable, podemos apreciar que los trabajadores tienen un adecuado conocimiento de la tarea y se comprometen con ella, correspondiendo conocimiento con acción.

Dejamos para último el análisis en esta dimensión la relacionada con el control CN con una puntuación típica de 66 a pesar de ser la más baja su puntuación es mayor que 50 y según lo normado por el test estos resultados son negativos. Si tenemos en cuenta que nuestra planeación estratégica lleva implícito el excesivo control, es normal que esta subescala revista esos valores según la percepción de los trabajadores porque es lo que normalmente sucede en nuestra organización y por las características del servicio que aquí se ofrece dadas las características del paciente a pesar de que para los creadores del test esto es desfavorable, según la operacionalización de las variables la tendencia en la **Percepción Intermedia**, no obstante según las normas del test es desfavorable. Es cierto que dadas las características del trabajo que aquí se brinda se requiere de Guías de Buenas Prácticas Clínicas, que tiene determinadas formas de control y organización, se hace necesario la independencia para que los trabajadores desarrollen la autonomía y la toma de decisiones de forma independiente en los momentos que así lo requiera y el tipo de pacientes que ahí se atiende, necesita de inmediatez en las decisiones en independencia en el trabajo, por supuesto esto requiere de una adecuada preparación y capacitación profesional para el desarrollo de habilidades, pues el excesivo control reduce la seguridad autonomía, crea rechazo y resistencia y por ende un clima poco favorable.

Le sigue en puntuación típica la dimensión de relaciones con 70 la altura media de la puntuación típica, si valoramos las normas del test estos resultados son positivos no obstante comparándolo con la máxima puntuación a alcanzar en la altura media de esa dimensión estos resultados se encuentran por debajo y teniendo en cuenta la operacionalización de las variables se encuentra dentro del rango de valores de 50 a 75 , por ende la tendencia en la percepción es **Percepción Intermedia**, Si tenemos en cuenta que dentro de esta dimensión se encuentra la de implicación en la tarea, cohesión y apoyo, tenemos que dentro de las subescalas la de más baja puntuación es la del apoyo que dan los jefes al personal para crear un buen clima social, con AP con 64 de puntuación típica, teniendo en cuenta las normas de calificación del test es positivo, no obstante se encuentra cercano a los valores bajos o considerados como negativos(50) y valorando los rangos establecidos en la operacionalización de las variables se encuentra entre 50 y 75 lo cual indica una tendencia en la **Percepción Intermedia**, y además sus valores no revisten valores máximos a alcanzar de puntuación típica en esa subescala, sino valores intermedios, esto lo podemos reforzar con los resultados obtenidos en el test que evalúa estilo de dirección donde el 56 % refiere estilo participativo, un 33% consultivo y un 10% autoritario benevolente, aunque el de mayor 5 es el participativo, todavía existe un % de trabajadores que así no lo perciben, esto puede estar influyendo en los resultados obtenidos en esta subescala.

Seguida se encuentra con los valores más bajos la subescala CO con 68 de puntuación típica Con relación a las normas del test estos resultados son positivos pero están cercanos de los negativos(50), si lo comparamos con el máximo de puntuación a alcanzar en esta subescala esta por debajo, en valores intermedios según la operacionalización de variables dentro del rango de 50 a 75 por tanto la tendencia en la **Percepción es Intermedia**, si conocemos que esta subescala es la que se relaciona con el grado en que los trabajadores se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros apreciamos que existen dificultades en este sentido por cuanto no alcanza altos valores, esto es significativo destacarlo por cuanto la cohesión grupal y el trabajo en equipo es de vital importancia para el trabajo en este servicio, a pesar de que los resultados no son totalmente desfavorables, no se encuentran dentro de los máximos valores necesarios. En el grupo de discusión refieren que esto lo motiva fundamentalmente el déficit de personal que sobrecarga el trabajo, personalidades con problemas del carácter y dificultades en la comunicación.

Por último en esta dimensión nos encontramos con la subescala de mayor puntuación típica de la misma, que unida a la de claridad son las de mayor puntuación en el test. Estos resultados en el IM que se encuentran por encima de 50m , que según las normas del test son positivos, aunque no alcanzan la máxima puntuación correspondiente a esa subescala, teniendo en cuenta la operacionalización de las variables se encuentra por encima de 75 de puntuación típica con 76 muy

cerca del rango inferior al límite intermedio, por tanto es la tendencia según el criterio establecido **Percepción Favorable**, denotando que existe una adecuada implicación en la tarea pero todavía falta para alcanzar la necesaria para la excelencia, en esto influye el alto nivel de comprometimiento profesional y motivación fuerte por su profesión, al considerarlo en su gran mayoría un trabajo muy importante y humano, se salvan vidas. Esto refuerza lo analizado en la escala de claridad.

La ultima dimensión que analizaremos es la autorrealización donde la altura media de la puntuación típica es de 71, según las normas del test es positivo, pero con relación a la máxima puntuación a alcanzar en la altura Media de la puntuación típica de esta dimensión se encuentra por debajo y según la operacionalización de las variables se mueve dentro del rango de 50 a 75, por tanto la tendencia a la **Percepción es Intermedia**, pues no reviste altos valores.

De esta dimensión subescala que reviste el valor más bajo es la relacionada con la autonomía, AU con 67 de puntuación típica, según las normas del test es positivo, pero muy cerca de los negativos, no obstante se encuentran por debajo de la máxima puntuación a alcanzar en esa subescala y teniendo en cuenta la operacionalización de las variables se mueve dentro del rango de 50 a 75, lo que indica una tendencia en la **Percepción Intermedia**, Si conocemos que esta subescala se refiere al grado en que los trabajadores son autosuficientes y a tomar iniciativas propias, vemos que en este sentido es desfavorable, si bien es cierto que en este servicio por las características del paciente debe existir determinadas forma de manejo y tratamiento, no es menos cierto que se debe fomentar la independencia en la toma de decisiones, dando seguridad al trabajador por la necesidad que también tienen estos pacientes de inmediatez y urgencia en la atención, requiriendo en ellos que se desarrollen los conocimientos y habilidades necesarias, estos resultados se relacionan con los del control y ser una de las causas que limitan el desarrollo de habilidades, también como lo refiere el grupo de discusión la deficiente preparación en el personal de enfermería.

Le sigue la subescala de organización OR con 73 de puntuación típica resultado positivo según las normas del test, pero se encuentra por debajo de la máxima puntuación a alcanzar en esta subescala, y teniendo en cuenta la operacionalización de las variables se mueve dentro del rango de 50 a 75, por tanto la tendencia en la **Percepción es Intermedia**, si sabemos que esta subescala se refiere al grado en que se subraya la buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea, podemos apreciar que a pesar de que existe el Manual de Organización y Procedimiento, donde está normado la planificación del trabajo de todo el servicio, establecidos los objetivos del trabajo y principales indicadores, la percepción que tienen los trabajadores de esto no alcanza los más altos niveles que indiquen una percepción favorable y por ende la **Percepción es Intermedia**, en esta subescala. Debemos señalar que a pesar de que los trabajadores tienen claridad de la tarea todavía

perciben dificultades en la organización, el grupo de discusión refiere que influye el déficit de personal, impuntualidad del personal de enfermería y actividades imprevistas.

En esta dimensión se encuentra también la de presión, con 74 de puntuación típica, con esta subescala sucede lo mismo que con el control, donde los resultados por encima de 50 son negativos, desfavorables, no es menos cierto que dadas las características del servicio y los pacientes se requiere de urgencia e inmediatez, no obstante el exceso de valores en esta subescala es considerado por los creadores del test como negativo para el clima, el grupo de discusión refiere que además de ello influye las múltiples actividades por encima de las asistenciales, déficit de personal, sobrecarga y necesidad de enfermeros capacitados, a esto le debemos agregar que debe continuarse con el trabajo de selección del personal según lo normado para este servicio por competencias que incluye valoración técnica y psicológica.

Resultados Fundamentales del WES(Ver tabla No 7)

La dimensión de los resultados más bajos en la altura media de las dimensiones es la Estabilidad-Cambio con 69 de puntuación típica, y dentro de ella la de más baja puntuación es el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

La dimensión de los resultados más altos en la altura media de las dimensiones es la Autorrealización, y dentro de ella la de más alta puntuación es la de la organización, que es el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Existe un predominio de la tendencia a la Percepción Intermedia del Clima Organizacional en las 3 dimensiones básicas que evalúa el test según los resultados obtenidos.

La presión y el control revisten resultados negativos e influyen negativamente el Clima Organizacional.

La autonomía y la Auto eficiencia denotan resultados no muy favorables para el servicio.

La organización y planificación de la tarea, el conocimiento de la misma y la implicación guardan relación favorable aunque no en altos niveles.

La cohesión y el trabajo en equipo no alcanzan aún los niveles máximos requeridos para el servicio que se brinda.

El ambiente físico de la unidad no contribuye de manera favorable para realizar el trabajo de manera agradable.

3.2.2: Análisis de los resultados de la encuesta de la Naturaleza de las personas.

Realizando un análisis del cuestionario que evalúa la naturaleza de las personas podemos apreciar que existe un 96.6%(Ver tabla No 10) de los trabajadores que se sienten motivados por su profesión, para ello refieren que es muy humano, porque son útiles al salvar vidas, les gusta el trabajo con el paciente crítico, se ve el fruto de sus esfuerzos y la satisfacción del paciente y sus familiares, esto con relación a la fuerza orientadora hacia donde encaminan sus esfuerzos en el trabajo, esto desde el punto de vista psicológico se define como “motivo interno”, que no es más que un estado afectivo que nos impulsa a obtener lo mejor de nosotros mismos, su meta es la eficiencia.

El 50% (Ver tabla No 69) de los encuestados refieren que hay motivación en el trabajo que realizan, este valor se mueve dentro del rango de 50 a 75 que se describe en la operacionalización de las variables como **Motivación Medianamente Adecuada**, donde la correspondencia entre el motivo impulsor y la motivación en el trabajo no es adecuada y se valora a niveles intermedios la motivación y no a altos niveles como debiera existir en ese servicio por lo, anteriormente descrito, en el grupo de discusión (Ver tabla No 80) se refiere como causas de esto el déficit de personal, exceso de actividades, falta de atención al hombre, falta de recursos para trabajar, salario insuficiente, entre otras. Esto demuestra que la organización precisa de incentivos para lograr que la motivación interna y el desempeño se logren, así vemos que la satisfacción en la organización según lo referido alcanza solo un 60% (Ver tabla No 63) encontrándose en el rango de 50 a 75 que habla a favor de que se hayan **Medianamente Satisfechos** con la organización, sus valores son a niveles intermedios por tanto el incentivo que proporciona un medio de logro, que estimula y mantiene la acción se encuentra afectada, donde un 40% no se sienten satisfechos laboralmente, esto influye negativamente en el clima laboral, en el grupo de discusión refieren como causas, falta de estimulación salarial, déficit de personal de enfermería, falta de estimulación moral y material, apoyo insuficiente de la vicedirección de enfermería, deficiente alimentación entre otras.

(Ver tabla No 81)

Otros elementos a tener en cuenta en la valoración de la motivación es el reconocimiento que por el trabajo realizan, en este sentido podemos apreciar que solo el 50% de los encuestados(Ver tabla No 64), refiere que se reconoce su trabajo y se les estimula, encontrándose en la valoración de **Medianamente motivados y Medianamente Satisfechos**, pero en el límite inferior del rango establecido, lo cual nos hace pensar que existen grandes dificultades en este sentido en el servicio, esto lo refuerza el 60% que refiere sentirse estimulado(Ver tabla No 10).

Otro factor motivador y que se relaciona con la satisfacción en el trabajo es la responsabilidad y alcanza en este sentido según la percepción de los encuestados un 70% (Ver tabla No 67), que refieren que en la organización se pone gran énfasis en la responsabilidad personal, lo que de acuerdo a la operacionalización de las variables se encuentra dentro del rango de **Medianamente adecuada la Motivación y la Satisfacción**, en cuanto a este indicador.

Para la motivación también reviste mucha importancia las metas y retos que deben alcanzar los trabajadores, en este sentido podemos apreciar que el 86.6%(Ver tabal No 65)refieren que las tareas representan gran desafío, esto es positivo según la operacionalización de las variables, se encuentra dentro del rango de **Adecuada**, no obstante dadas las características del paciente que se atiende y a la fuerte motivación que tienen por la profesión es que resulta positivo este indicador, esto contrasta con la recompensa y la estimulación por el trabajo que se realiza que se comporta como anteriormente hemos explicado.

Otro elemento que contribuye a la motivación y por ende a la excelencia en el trabajo es la calidad en lo que se realiza, la creatividad y el logro de sus metas y solo el 74%(Ver tabla No 68) refiere que la organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades, encontrándose en valores intermedios por ende la motivación es percibida como **Medianamente Adecuada**, y por ende no existe una satisfacción adecuada por el trabajo que se realiza, repercutiendo esto negativamente en el clima laboral. Estos resultados se corresponden con lo obtenidos en el WES en la subescala de variedad, cambio y nuevos enfoques, y como en ese análisis resulta que existe una planificación, organización y control en exceso y así es percibido por los trabajadores, limitando el adecuado desarrollo de habilidades en sus trabajadores.

No obstante el desempeño del trabajo adquiere valores de un 96.6%(Ver tabla No 10) y la aspiración por superarse de un 96.6%(Ver tabla No 10) también, esto es indicador de que el “motivo interno, el que los impulsa a obtener lo mejor de si mismo es adecuado, lo que se encuentra afectado es la recompensa, el incentivo positivo.

Resultados Fundamentales del Cuestionario:

La motivación por la profesión, el “motivo Interno”que impulsa a actuar es positivo para un 96.6%.

La motivación en el trabajo que realizan en la organización es Medianamente Adecuada para un50% que así lo refiere.

El reconocimiento con un 50% y la estimulación con un 60% como incentivo para motivar a los trabajadores y lograr su satisfacción laboral está evaluada como Medianamente Adecuada.

La satisfacción en la organización por el trabajo realizado alcanzó un 60% denotando encontrarse a un nivel de **Medianamente Adecuada**.

No existe un gran énfasis en la responsabilidad personal como un elemento que influye en la motivación.

El indicador que alcanza resultados positivos con relación a la motivación lo es las metas y retos.

La creatividad, innovación y originalidad no revisten altos valores.

Podemos concluir que la motivación en este servicio alcanza niveles de **Medianamente Adecuada**.

La satisfacción laboral reviste niveles de **Medianamente Satisfechos**.

La motivación y la Satisfacción laboral están estrechamente relacionadas y se comportan a iguales niveles.

3.2.3: Análisis de la Escala Likert:

El trato del jefe a sus subordinados, el estilo de dirección en el ambiente laboral, influye de forma directa en la percepción que tiene el trabajador de su ambiente laboral, así como la manera en que cumple con las tareas a ellos asignadas.

Como podemos apreciar(Ver tabla No 12), el 56.6% de los encuestados consideran que existe en el servicio un estilo de dirección participativo, teniendo en cuenta la operacionalización de las variables se encuentra en el % de lo que indica que su predominio habla a favor de un estilo de dirección adecuado, no obstante el 33.3% refiere que existe un estilo de dirección consultivo, más la presencia de un % del rango de 50 a 75 de estilo participativo mas consultivo nos permite plantear que el estilo de dirección es **Medianamente Adecuado**, y favorece el clima laboral ya que se tienen en cuenta los criterios de los subordinados, se les consulta y la interacción de equipos en la toma de decisiones.

Debemos señalar que el 10%(Ver tabla No 12) de los encuestados refieren que el estilo de dirección es el autoritario-benevolente, a pesar de que no es alto es necesario identificar y de hecho los jefes los tienen identificados como trabajadores conflictivos, que no aceptan los cambios y se resisten hasta el cumplimiento del reglamento, estas dificultades también las tienen con los compañeros de trabajo, en la discusión del grupo refieren como causas de los problemas n la cohesión la interacción con personalidades con problemas en el carácter.

Realizando un análisis de los items de esta escala para profundizar en el estilo de dirección en este servicio y la percepción que tienen los trabajadores, ratificando esto con relación al estilo

participativo-consultivo nos encontramos con un 80%(Ver tabla No 32), que se mueven en la categoría de bastante a completa que el jefe tiene confianza en sus subordinados, un 96.6%(Ver tabla No 33) entre la categoría de bastante a completa que se tiene confianza personal en ellos, un 100%(Ver tabla No 34), que tienen libertad para hablar con el jefe moviéndose en los rangos de bastante hasta completa, unido a ello el 76.7% (Ver tabla No 35), que refiere que se ponen en práctica sus ideas entre los rangos de a veces hasta muy frecuentemente, todo lo cual habla a favor el estilo de dirección consultivo-participativo.

La motivación en la dirección un 83.3%(Ver tabla no 36), que refiere que la motivación fundamental es participación o premio, y la necesidad de alcanzar los objetivos es percibida por un 90%(Ver tabla No 37) desde el rango de casi todos los niveles a todos los niveles, esto constituye otro indicador a favor de ese estilo de dirección.

A lo anterior podemos agregar el 83.3%(Ver tabla No 39), que refiere que la comunicación fluye mayormente entre los rangos de hacia arriba-hacia abajo y hacia todos los niveles y un 76.7%(Ver tabla No 41), que la comunicación ascendente es exacta oscilando entre los rangos de a menudo hasta casi siempre, así como también el 80%(Ver tabla No 38), entre los rangos de bastante a completamente que existe labor de equipo. Fundamentando lo expresado sobre el estilo de dirección.

Otro indicador del estilo de dirección adecuado lo es el 70%(Ver tabla No 43), que refiere que se delega bastante y a todos los niveles, no obstante debemos señalar que existe un 30% que refiere que la toma de decisiones se toma al más alto nivel. Con relación a lo anterior existe un 63.3% (Ver tabla No 44), que refieren que la responsabilidad es compartida y un 36.3% que no lo es de esa manera, esto pudiera estar en correspondencia con lo anterior referido al nivel en que se toman las decisiones.

También favorece el estilo de dirección el 80% (Ver tabla No 46), que refiere que para fijar los objetivos se utilizan la petición de comentarios, se consulta y se decide en grupo fundamentalmente, así como el 76.7% (Ver tabal No 48) que refiere que las funciones de control se realizan con delegación a un nivel medio y a todos los niveles generalmente y un 80% (Ver tabla No 50), que estos datos del control se realizan para ayudar a mejorarse y solucionar problemas coordinados, aunque hay un 20% que refiere ordenes y castigo el uso de los datos del control.

Todo esto habla a favor de un estilo de dirección que favorece el clima abierto con una estructura flexible, propiciando un clima favorable, dentro de la organización aunque sea medianamente adecuado el estilo de dirección según lo descrito anteriormente.

Resultados fundamentales de la escala Likert:

Las formas de estilo de dirección que predominan en este servicio es el consultivo(33.3%)-participativo(56.6%).

El estilo de dirección es consultivo-participativo por tanto el estilo de dirección es medianamente adecuado.

Existe un 10% que refiere que estilo de dirección autoritario-benevolente.

Existe un 30% que refiere que las decisiones se toman solo al más alto nivel.

Los datos de control se utilizan para castigar y dar órdenes como lo indica el 20% de los resultados.

3.2.4: Análisis del Grupo de Discusión:

Teniendo en cuenta los resultados del grupo de discusión que fueron recogidos en una matriz ponderada de las causas y luego realizado el diagrama de Ishikawa como aparecen el anexo.

Podemos apreciar que las 6 problemáticas detectadas en este estudio son:

Motivación en el trabajo(Ver Tabla No 80)

Satisfacción en el trabajo. (Ver Tabla No 81)

Presión laboral. (Ver Tabla No 84)

Cohesión Grupal. (Ver Tabla No 82)

Organización y Planificación del trabajo. (Ver Tabla No 83)

Condiciones físicas ambientales desfavorables. (Ver Tabla No 85)

Estas fueron expresadas por los expertos seleccionados y según la metodología descrita para la realización del análisis de las causas que influyeron en la aparición de esas dificultades(Ver tablas desde 80 hasta 85)

A continuación reflejamos de forma individual por cada problemática cual constituyó la que mayor influencia tiene y cual la de menor influencia, pues el resto de las causas se pueden ver en el anexo.

Motivación en el trabajo.

Déficit de personal (mayor influencia)

Presión del acompañante (menor influencia).

Satisfacción en el trabajo

Falta de estimulación salarial (mayor influencia)

Dificultades en las relaciones interpersonales con otros servicios(menor influencia).

Presión Laboral

Déficit de Personal (mayor influencia)

Necesidad de enfermeros capacitados (menor influencia).

Cohesión grupal

Déficit de personal (mayor influencia)

Respeto jerárquico (menor influencia).

Organización y planificación del trabajo

Impuntualidad del personal de enfermería(mayor influencia)

Actividades imprevistas.(menor influencia).

Condiciones físicas y ambientales

Deficiente climatización (mayor influencia)

Presencia de vectores. (menor influencia).

La dificultades y causas antes referidas aparecen analizadas en el balance del 2005 de la DAFO dentro de las debilidades y amenazas analizadas dentro del servicio, donde se recogen como debilidades (Recursos humanos médicos y de enfermería de la unidad incompletos y como amenazas déficit de equipos e insumos de la unidad y años de explotación de los actuales, plantilla médica y de enfermería insuficiente y personal de enfermería sin la capacitación necesaria.

Al finalizar el análisis del grupo de forma general y doy fe de ello porque atiendo ese servicio, que en ellos existe una fuerte motivación por la especialidad y el trabajo que realizan, que como ya explicamos en el análisis anterior aparecen resultados que hablan a favor de ello y que estos trabajadores a pesar de las dificultades se crecen día a día y dan lo mejor de si en este hermoso e importante trabajo de salvar vidas y hacerlo con la calidad requerida científica y profesionalmente, además de demostrarnos y referirnos sentido de pertenencia y que su mayor deseo es permanecer trabajando en este servicio. Por supuesto la solución adecuada y en dependencia del problema contribuiría a que el motivo impulsor se corresponda con la satisfacción personal y profesional.

Lo anterior se refuerza con lo recogido en el informe de balance del 2005 donde refiere dentro de las fortalezas (sentido de pertenencia, cohesión de estructuras administrativas, políticas y del sindicato, alto grado de satisfacción de pacientes y familiares, buenos resultados en la evaluación de desempeño, indicadores en la unidad estable).

Resultados Fundamentales del Grupo de Discusión:

Dentro de las causas referidas la que tiene mayor influencia en las dificultades analizadas es la relacionada con el déficit de personal.

La anterior motiva sobrecarga laboral, dificultades en la cohesión grupal y en la organización y planificación de las actividades.

En la motivación y satisfacción laboral aparece dificultades en la estimulación salarial, moral y material, falta de atención al hombre y deficiente alimentación.

Debemos señalar que las múltiples actividades por encima de la asistencia aumenta la presión laboral e influye negativamente en la organización y planificación de actividades.

Se refieren dificultades en la comunicación y está fundamentalmente motivado por personalidades con problemas del carácter.

La deficiente climatización es la causa de mayor influencia en las condiciones físicas y ambientales.

Debemos agregar a todo el análisis de los test aplicados los resultados del test de perspectivas donde se refieren altos % de Superación profesional (96.6%, un 90% de perspectivas de mejorar salarial y un 70% de perspectivas de promoción en el servicio.(Ver tabla No 87)

3.2.5: Resultados fundamentales de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes:

Existe un predominio de la tendencia en la Percepción Intermedia del clima organizacional en las 3 dimensiones básicas que evalúa el test según los resultados obtenidos.

La motivación por el trabajo que realizan en la organización es Medianamente Adecuada para un 50% que así lo refieren.

La satisfacción en la organización por el trabajo realizado es medianamente satisfecho.

El estilo de dirección es consultivo-participativo, por tanto el estilo de dirección en este servicio es medianamente adecuado.

Dentro de las causas que afectan el clima laboral las de mayor influencia so(déficit de personal, falta de estimulación salarial, sobrecarga laboral, deficiente climatización, necesidad de capacitación, entre otras.

El clima organizacional en la unidad de Cuidados Intensivos Polivalente es Medianamente Favorable.

3.3: Lineamientos generales para la estrategia de intervención:

Para cumplimentar el objetivo 4 de nuestro trabajo proponemos los lineamientos generales para la estrategia de mejoramiento del clima organizacional en los servicios estudiados.

Teniendo en cuenta los resultados en este estudio y después de realizado el análisis de los mismos y encontrar que en ambos servicios se encuentran resultados similares en cuanto a problemáticas que precisan ser resueltas y las causas que las provocan proponemos los siguientes lineamientos generales para la estrategia de mejoramiento.

1. Revisar y analizar la política de Gestión de RRHH para trabajar en las unidades de Cuidados Integrales del Corazón e Intensiva Polivalente.

Acciones:

Teniendo en cuenta el perfil de competencias para el personal que trabaja en esos servicios realizar una adecuada selección, que incluya evaluación psicológica y técnica-profesional, que determine el personal idóneo según los requisitos a reunir para trabajar en esas unidades.

Superación del personal que se encuentra trabajando, fundamentalmente el de enfermería, para alcanzar el nivel de desempeño requerido para dichas unidades.

Capacitación y desarrollo de habilidades del personal que trabaja en estas unidades para responder a las necesidades del trabajo que debe realizarse, fundamentalmente el de enfermería.

Incrementar la plantilla con la preparación de residentes para suplir la vacantes y reforzar el trabajo en esas unidades, fundamentalmente en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón.

Aplicar una política adecuada coordinada Vicedirección de enfermería y RRHH que implemente la plantilla de enfermería idónea para estos servicios.

Crear en la plantilla de los servicios la plaza de administrador para cada Unidad.

2. Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento de la Motivación y Satisfacción.

Acciones:

Implementar un sistema de estimulación adecuado a las necesidades y desempeño de los trabajadores (Tanto moral como materialmente)

Búsqueda de soluciones concretas para el problema de la alimentación deficiente del personal que trabaja en esas unidades, eliminando la diferenciación entre médicos y enfermeros.

Realizar un trabajo de cada uno de estos servicios y con la colaboración del Psicólogo y de forma sistemática o de manera puntual de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.

3. Trabajar por lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Acciones:

Realizar dinámica de grupo dirigida por el psicólogo con diferentes técnicas grupales para lograr el mejoramiento del trabajo en equipo.

Implementar cursos de comunicación dirigidas a cada uno de los servicios con conocimientos generales de la comunicación y técnicas y habilidades de la comunicación adecuada, particularizadas a cada servicio, tanto para trabajadores como para el manejo de pacientes y acompañantes.

4. Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de las unidades que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo de estas unidades.

Acciones:

Mejoramiento de la climatización para ambas unidades.

Realizar un trabajo de mantenimiento para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.

Garantizar el módulo de ropa para el personal médico y de enfermería de esas unidades.

Garantizar y-o completar el módulo de ropa del paciente y las camas así como para el acompañante.

5. Realizar un curso de capacitación para directivos relacionados con el Clima Organizacional a nivel de servicio y de hospital.

Acciones:

Curso teórico sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes)

Curso práctico para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en los servicios relacionada con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.

Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en los servicios.

3.4: Conclusiones parciales del Capítulo:

En ambos servicios existe predominio de la tendencia en la Percepción Intermedia del clima organizacional en las 3 dimensiones básicas que evalúa el WES.

La satisfacción en la organización por el trabajo que realizan en ambos servicios es Medianamente Satisfechos.

Dentro de las causas que afectan el clima organizacional en ambos servicios coinciden (Déficit de personal, bajo salario, sobrecarga laboral, deficiente climatización y necesidad de capacitación del personal de enfermería.

El comportamiento de la motivación en ambos servicios como motivo impulsor es altamente adecuada con 97.2% en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón y 96.6% en Terapia Intensiva Polivalente.

El comportamiento de la motivación por el trabajo que realizan es adecuada en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón y medianamente adecuada en Terapia Intensiva Polivalente.

El estilo de dirección predominante en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón es el participativo y en Terapia Intensiva Polivalente es consultivo – participativo.

El Clima Organizacional en Ambos servicios es medianamente favorable.

Conclusiones Finales:

En momentos en que prolifera una cultura por la excelencia en los servicios de la salud pública cubana, nuestro hospital Universitario “Dr Gustavo Alderguía Lima”, ha enfrentado la científica y no menos compleja tarea de investigar con seriedad el Clima Organizacional en las Unidades de Cuidados Integrales del Corazón y Terapia Intensiva Polivalente, con el objetivo de acercarnos a la eficiencia, considerando el capital más valioso que es el recurso humano.

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la institución.

Estos resultados unido al hecho que nuestro hospital incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

El estudio proporcionó una visión de la organización con relación a la percepción que sobre el clima organizacional tienen los trabajadores en los dos servicios estudiados, evidenciándose indicadores bajos en la motivación por la tarea que realizan y no perciben intención institucional que estimule de forma tangible e intangible los resultados de su trabajo.

Este resultado se concatena con el efecto determinante que genera una óptima dirección de los recursos humanos, debiéndose combinar los objetivos propuestos por la organización con las necesidades humanas.

Esta medición facilita la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Convencidos de la entrega y nobleza del personal de salud de esta institución y como permanentes inconformes con lo que hacemos, no es desatinado pensar y actuar de forma renovadora en cada contexto y época.

Recomendaciones:

Planificar e implementar partiendo de los lineamientos generales propuestos la estrategia del mejoramiento del Clima organizacional en ambos servicios.

Realizar el estudio del Clima Organizacional a otros servicios del hospital, a través de prioridad.

Realizar estudios aplicando metodología cualitativa a los problemas relacionados con el clima organizacional.

Dar a conocer estos resultados a los jefes de cada servicio estudiado y a sus trabajadores.

Informar a la dirección del hospital de estos resultados para su conocimiento y apoyo para la estrategia de mejoramiento.

Bibliografía

Actitud laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, Disponible:

<http://www.sinproni.es/biblioteca/a.htm>.

Actitud laboral (s.f.). Recuperado enero 2, 2003, Disponible:

<http://www.canalwork.com/titulados/glosario/glosarioa.html>.

Aguilar M, Pererira L.F, Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional.

Disponible: <http://www.gestiopolis.com>

Brow W y Moberg D. Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque integral. México. Editorial Limusa; 1990.

Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México. Editorial Trillas;(1999). Pág. 40.

Bustos P, Clima organizacional.

Disponible:

<http://www.gestiopolos.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Carvajal Peña G, Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficiencia del personal civil en el contexto militar [Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar por el título de especialista de Recursos Humanos] 2000. Caracas. Disponible: <http://www.monografías.com/trabajos5/culmilitar/culmilitar.shtml#capII2236>.

Cubeiro J.C. y G. Fernández. “ Competencias 4.0”, Revista Capital Humano, Edición Capital Humano, Madrid,(11); (1998), pag. 48,50.

Cuesta Santos Armando. Organización del Trabajo y Psicología Social, La Habana. Editorial Ciencias Sociales;(1990).

Cuesta Santos Armando. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos 1ª Edición. La Habana. Editorial Academia; (1999)

Cuesta Santos Armando. Gestión de Competencias, La Habana. Editorial Academia, (2001)

Cuesta Santos Armando, Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos. , La Habana. Editorial Academia ; (2002) Pág. 41,45,47).

Cuesta Santos Armando. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. 2ª Edición Corregida y Ampliada. La Habana. Editorial Academia; (2005).

Chiavenato I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Ed.Mc. Graw-Hill Interamericana: S.A.; (1989), Pág. 464.

Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana, S.A.; (1994), pag 28,29,33,44.

Davenport, T, Capital Humano. Barcelona. Editorial Gestión; (2000).

Diego, P y F Marimon . "Situación Actual y Tendencias de Futuro a Nivel Internacional en Gestión de Competencias" En Revista Capital Humano. Edición Capital Humano, (108); Madrid; (1998), pag 30,34.

Dolan S. , La Gestión de los Recursos Humanos, Madrid. Ed: Mc. Graw-Hill; (2003)

Franco, M. Estrés laboral: ¿enfermedad o cualidad? En el trabajo a diario. Recuperado enero 2, 2003 h Disponible: <http://www.sht.com.ar/archivo/diario/estres.htm>

García S. y Dolan S. La Dirección por Valores. España. Editorial Mc Graw- Hill. Interamericana de España, S. A. ; (1997), pag 33.

Goncalves, A. Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 Disponible: <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>

González Brito Mónica. Aproximación al estudio de la relación de algunos elementos psicológicos de la Cultura Organizacional y el Síndrome de Burnout [Tesis para optar por el título de licenciada en Psicología]. (2000). Universidad de Psicología de la Habana. Ciudad de la Habana

Hunt J. La Dirección de Personal en la Empresa. España. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana de España, S.A.; (1993), pag 111.

Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. Ambiente laboral (1996). Recuperado enero 2, 2003 Disponible: <http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL>

Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en ¡Administración!. Recuperado enero 2, 2003 Disponible: <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on line/getotcali3.htm>

Johnson Y. "Empowerment" (2002). Recuperado diciembre 21, 2002 Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>

Junco Oliva Taimi .Estudio del Clima Organizacional en la Empresa Eléctrica de Villa Clara. [Trabajo para optar por el título de Master] (2004). Universidad de Psicología de La Habana. Ciudad La Habana

López, A. (s.f.). La motivación. Recuperado diciembre 24, 2002, Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>

Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado enero 2, 2003 Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Martínez, L. Medición de clima organizacional (2001.). Recuperado enero 2, 2003

Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>

Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito Laboral. Motivación laboral (s.f.). Recuperado diciembre 24, 2002, Disponible: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

Oramas Izquierdo Leticia. Clima Organizacional, Una perspectiva para su estudio e intervención. [Trabajo para optar por el título de Master] (2004). Universidad de Psicología de La Habana. Ciudad La Habana

Ramos, J. (1999). "Manejo productivo del estrés en las empresas". En: Adminístrate Hoy 68 42-44. Recuperado enero 2, 2003, de la Universidad Champagnat, sitio Web:".

[www.uch.edu.ar/.../Clima Laboral/ Motivación en el ámbito laboral - monografia.doc](http://www.uch.edu.ar/.../Clima_Laboral/Motivacion_en_el_ambito_laboral_monografia.doc)

Taylor S.J, R. Bogdan. Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Edic. Baidor, Barcelona;(2000), pag 92

Anexos

Anexo I

CLIMA SOCIAL DE TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunos no se ajustan del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capaz, encargado, supervisor, director, etc) con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte personal del centro o empresa.

Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote X en el espacio correspondiente a la F (falso).

		V	F
1.	El trabajo es realmente estimulante		
2.	La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.		
3.	Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario		
4.	Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes		
5.	El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo		
6.	Existe una continua presión para que no deje de trabajar.		
7.	Las cosas están a veces bastante desorganizadas.		
8.	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.		
9.	Se valora positivamente el hacerlas cosas de modo diferentes.		
10.	A veces hace demasiado calor en el trabajo.		
11.	No existe mucho espíritu de grupo		
12.	El ambiente es bastante impersonal.		
13.	Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.		
14.	Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.		
15.	Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.		
16.	Aquí parece que las cosas son urgentes.		
17.	Las actividades están bien planificadas.		
18.	En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.		
19.	Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.		
20.	La iluminación es muy buena.		

21.	Muchos parecen estar pendientes del reloj para dejar el trabajo.		
22.	La gente se ocupa personalmente por los demás.		
23.	Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.		
24.	Se anima a los empedados para que tomen sus propias decisiones.		
25.	Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”.		
26.	La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).		
27.	Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.		
28.	Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas		
29.	Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.		
30.	El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.		
31.	La gente parece estar orgullosa de la organización.		
32.	Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.		
33.	Normalmente los jefes están orgullosos de la organización.		
34.	La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.		
35.	Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico		
36.	Aquí nadie trabaja duramente.		
37.	Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.		
38.	Los jefes mantienen u a vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.		
39.	La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.		
40.	El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.		
41.	Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen		
42.	En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.		
43.	A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.		
44.	Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema.		
45.	Aquí es importante realizar mucho trabajo.		
46.	No se “meten prisas” para cumplir las tareas.		
47.	Normalmente se explica al empleado los detalles de las tareas encomendadas.		
48.	Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y las normas.		
49.	Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.		
50.	Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.		
51.	Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.		

52.	A menudo los empleados comen juntos a mediodía.		
53.	Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.		
54.	Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.		
55.	Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".		
56.	Es difícil mantener durante el tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.		
57.	Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.		
58.	Los jefes están siempre controlando al personal y se supervisan estrechamente.		
59.	En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.		
60.	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.		
61.	En general, aquí se trabaja con entusiasmo.		
62.	Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan entre sí.		
63.	Los jefes esperan demasiado de los empleados.		
64.	Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables en su trabajo		
65.	Los empleados trabajan muy intensamente.,		
66.	Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.		
67.	Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.		
68.	Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.		
69.	Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.		
70.	A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.		
71.	Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.		
72.	Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.		
73.	Los empleados comentan con sus jefes los problemas personales.		
74.	Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.		
75.	El personal parece ser muy poco eficiente.		
76.	Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.		
77.	Las normas y los criterios cambian constantemente.		
78.	Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.		
79.	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.		
80.	El mobiliario está normalmente bien colocado.		
81.	De ordinario, el trabajo es muy interesante..		

82.	A menudo, la gente crea problemas de otros a sus espaldas.		
83.	Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.		
84.	Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.		
85.	Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.		
86.	Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.		
87.	Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.		
88.	Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliente también más tarde.		
89.	Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.		
90.	Los locales están siempre bien ventilados.		

COMPRUEBE SI HA COMPLETADO TODAS LAS FRASES.

Anexo 2

Encuesta sobre la Naturaleza de las personas

Edad: _____ Sexo: F----- Condiciones de Vida: Malas:-----
M----- Regulares----
Buenas-----

Estado Civil: Soltero-----
Casado-----

A: Motivaciones.

- a. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Por que.
- b. ¿Se siente estimulado en esta Sala? En caso negativo explique su respuesta.
- c. ¿ Cree que desempeña correctamente su trabajo?. Justifique.
- d. ¿ Considera que puede realizar otras funciones?. Diga Cuales.
- e. ¿ Le gustaría recibir cursos de superación?.Cuales.
- f. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?

B: Clima Organizacional

Circule el número que indique su visión del clima actual de la organización y el número que indica el clima deseado por ud.

1. No hay cordialidad apoyo entre los miembros de la organización	Actual 1234567 Deseado 1234567	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros
2. La satisfacción no es característica de esta organización	Actual 1234567 Deseado 1234567	La satisfacción es muy característica de esta organización
3. Se ignora, critica a los miembros	Actual 1234567 Deseado 1234567	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente
4. Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío	Actual 1234567 Deseado 1234567	Las tareas actividades y objetivos representan un gran reto o desafío
5. La organización es desordenada, confusa y caótica.	Actual 1234567 Deseado 1234567	La organización es ordenada, tiene metas claras.

6. No se de ninguna responsabilidad a los miembros.	Actual 1234567 Deseado 1234567	Se pone gran énfasis en las responsabilidad personal
7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	Actual 1234567 Deseado 1234567	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
8. No hay motivación por el trabajo en la organización.	Actual 1234567 Deseado 1234567	Hay gran motivación por el trabajo en la organización.

C: Administración por objetivos

Circule el número que indique su percepción del nivel alcanzado.

- i. ¿Como valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?

Bajo 1234567 Alto

- ii. Como valora el nivel de comunicación entre ud y su jefe al establecer los objetivos?

Bajo 1234567 Alto

- iii. ¿En que medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?

Bajo 1234567 Alto

Anexo 3

Encuesta Likert.

Instrucción: Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con x en el espacio que considere.

1. ¿Cuanta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna Poca Bastante Completa
0-----5-----10-----15-----20

2. ¿Cuanta confianza tiene su superior en ud?

Ninguna Poca Bastante Completa
0-----5-----10-----15-----20

3. ¿ Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco Bastante Suficientemente Completamente
0-----5-----10-----15-----20

4. ¿Con que frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras veces A veces A menudo Muy Frecuentemente
0-----5-----10-----15-----20

5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) Premios, e) Participación.

a,b,c a veces d d y quizas c d y quizas c y e e o d según el nivel
0-----5-----10-----15-----20

6. ¿ A que nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más A nivel En casi todos En todos
Alto Directivo los niveles
0-----5-----10-----15-----20

7. ¿Existe una labor de equipo?

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0-----	5-----	10-----	15-----20

8. Dirección por la que fluye la comunicación.

Hacia abajo	En gran medida Hacia abajo	Hacia abajo Hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales
0-----	5-----	10-----	15-----20

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se aceptan
0-----	5-----	10-----	15-----20

10. ¿Es escasa la comunicación ascendente?

Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
0-----	5-----	10-----	15-----20

11. ¿Hasta que punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0-----	5-----	10-----	15-----20

12. ¿A que nivel se toman las decisiones?

Generalmente Arriba del todo	Las importantes a alto nivel, algo De delegación Mucho control	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante	A todos los ni- veles y con buena integración
0-----	5-----	10-----	15-----20

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca	A veces se les Consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
0-----	5-----	10-----	15-----20

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho	Poco	Algo	Mucho
----------	------	------	-------

0-----5-----10-----15-----20

15. ¿Como se fijan los objetivos?

Con órdenes	Ordenes con Petición de comentarios	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo
-------------	---	---------------------------------	-----------------------

0-----5-----10-----15-----20

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exterior- Mente oposición Pasiva	Hay cierta resis- tencia pasiva	A veces hay resistencia Pasiva	Siempre o casi Siempre
---	------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------

0-----5-----10-----15-----20

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el vértice

De la organiza- ción	En los altos niveles	A alto nivel con delegación a ni- vel medio	A todos los niveles
-------------------------	-------------------------	---	---------------------

0-----5-----10-----15-----20

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Solo exterior- Mente. Poco	Hay cierta resis- tencia. Bastante	A veces hay Resistencia Suficiente	Siempre o Mucho
----------------------------------	--	--	--------------------

0-----5-----10-----15-----20

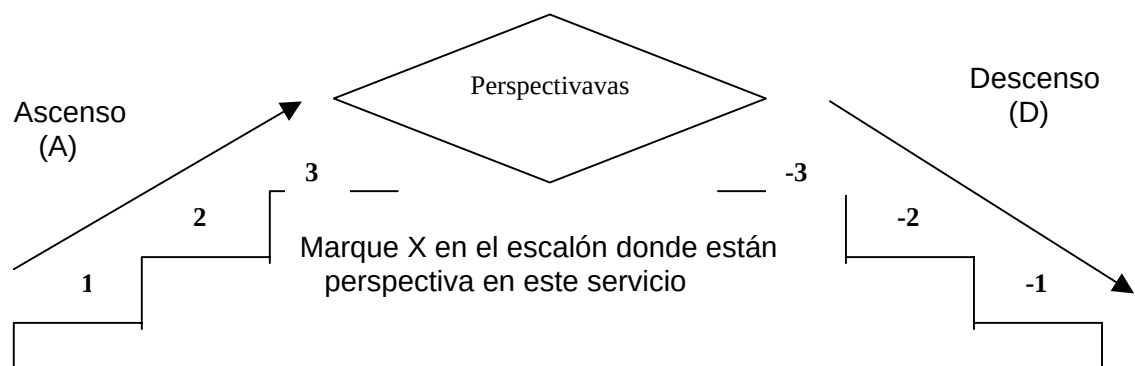
19. ¿Para que utilizan los datos de control?

Para dar Órdenes y Castigar	Para premiar o castigar	Para premiar y a veces ayudar a mejorarse	Para autoguiar y solucionar problemas Coordinados
-----------------------------------	----------------------------	---	--

0-----5-----10-----15-----20

Anexo 4

Prueba para evaluar perspectivas.



Anexo 5
Entrevista Estructurada

1. Tiempo como Jefe de Servicio:

- 1.1. – de un año-----
- 1.2. De 2 a 4 años-----
- 1.3. De 5 a 7 años-----
- 1.4. Más de 7 años-----

2. Experiencia anterior como dirigente:

- 2.1. SI----- 2.2. No----- Si es afirmativa que tiempo-----

3. Motivación por la dirección:

3.1. ¿Se siente motivado por la dirección del servicio?

- 3.1.1. Si----- 3.1.2. No----- Si su respuesta es negativa por que?-----

4. Organización y funcionamiento del servicio:

4.1. ¿Está definida la misión y visión del servicio?

- 4.1.1. SI----- 4.1.2. NO-----

4.2. Enuncie la misión y visión del servicio

4.3. ¿Están debidamente informados los trabajadores de la misión y visión del servicio?

- 4.3.1. Si----- 4.3.2. No-----

4.4. ¿ Está debidamente establecidos los objetivos de trabajo y los principales indicadores del servicio?

- 4.4.1 Si----- 4.4.2. No-----

5. Atención al hombre.

5.1. ¿Existe un sistema de estimulación a los trabajadores?

- 5.1.1. Si----- 5.1.2. NO----- si es afirmativa cual?-----

6. Consecuencias negativas del Clima Organizacional que ud observa en el servicio.

- 6.1. Inadaptación-----

6.2. Alta rotación-----

6.3. Ausentismo-----

6.4 .Poca innovación (Investigación, preparación, superación)-----

6.5. Poca Productividad-----

6.6. Insatisfacción-----

7 .Evaluación como Jefe de servicio de :

A) Relaciones:

7.1.. Los trabajadores se preocupan por su actividad

7.1.1. Si----- 7.1.2. No----- si es negativa fundamente-----

7.2.¿ Existe cohesión entre los trabajadores del servicio)

7.2.1 Si----- 7.2.2. No----- si es neg. Fdte-----

7.3. ¿ Ud como jefe ayuda y anima a su personal para crear un buen Clima
Laboral?

7.3.1. Si----- 7.3.2 NO----- si es neg. Fdte-----

8. Autorrealización.

8.1. Los trabajadores son estimulados a tomar iniciativas propias

8.1.1. Si----- 8.1.2. No----- si es neg. Fdte-----

8.2. ¿ Existe una adecuada organización , planificación y terminación de la tarea?

8.2.1. Si----- 8.2.2. No----- si es neg. Fdte-----

8.3. ¿Existe mucha presión de trabajo en el servicio?

8.3.1. Si----- 8.3.2. No----- si es neg. Fdte-----

9. Estabilidad- Cambio.

9.1. ¿Conocen sus trabajadores las características de su trabajo y lo que se espera de ellos?

9.1.1. SI----- 9.1.2. No----- si es neg. Fdte-----

9.2. ¿El control que realiza ud de sus subordinados es a través de presión y reglas?

9.2.1. Si----- 9.2.2. NO-----

si es neg. Fdte-----

9.3. ¿S e estimula el cambio y la innovación a los subordinados?

9.3.1. Si----- 9.3.2. No-----

si es neg. Fdte-----

9.4. ¿Las condiciones del ambiente físico contribuye a crear condiciones laborales agradables?

9.4.1. SI----- 9.4.2. No----- si es neg. Fdte-----

Anexo 6

Guía Estructurada para el Análisis de Documentos

- a. Organización y funcionamiento:
 - 1.1. Misión y Visión (Elaboradas y Divulgadas)
 - 2. Definición de Objetivos de trabajo, Elaborados y divulgados)
 - 3. Matriz DAFO
 - 4. Planes de trabajos (Divulgados)
 - 5. Mecanismos de estimulación
 - 6. Preparación Colectiva(Maestrías, Diplomados Doctorados,etc)
 - 7. Consecuencias negativas del Clima Organizacional:
 - Inadaptación-
 - Alta rotación
 - Ausentismo
 - Poca innovación (Investigación, preparación, superación)
 - Poca Productividad
 - Insatisfacción

Anexo 7 (Tablas y Gráficos)

Tabla No 1

Comportamiento según la edad en Cuidados Integrales del Corazón

EDAD	FA	FR
20 -30	9	25%
31-40	16	44.4%
41-50	9	25%
+ 50	2	5.5%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Naturaleza de las Personas

Tabla No2

Comportamiento según el sexo en Cuidados Integrales del Corazón

SEXO	FA	FR
Femenino	20	55.5 %
Masculino	16	44.5%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Naturaleza de las Personas

Tabla No3

Comportamiento según ocupación en Cuidados Integrales del Corazón

OCUPACIÓN	FA	FR
Médico	8	22.2%
Enfermeros	26	44.5%
Técnico	1	2.7%
Secretaria	1	2.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Naturaleza de las Personas

Tabla No4

Comportamiento según la edad en el Servicio de Intensiva Polivalente

EDAD	FA	FR
20-30	10	33.3%
31-40	9	30%
41-50	10	33.3%
+ 50	1	3.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Naturaleza de las Personas

Tabla No5

Comportamiento según el sexo en el Servicio de Intensiva Polivalente

SEXO	FA	FR
Femenino	20	66.6%
Masculino	10	33.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Naturaleza de las Personas

Tabla No6
Comportamiento según ocupación en el Servicio de Intensiva Polivalente

OCUPACIÓN	FA	FR
Médico	6	20%
Enfermeros	24	80%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Naturaleza de las Personas

Tabla No7
Resultados del WES en el Servicio de Intensiva Polivalente

SUBESCALA	PROMEDIO	P. TÍPICA	ALTURA MEDIA
IM	7.8	76	70 Relaciones
CO	6.4	68	
AP	5.8	64	
AU	5.5	67	71.3 Autorrealización
OR	7.1	73	
PR	6.4	74	
CL	5.9	76	69 Estabilidad-Cambio
CN	6.7	66	
IN	5.3	73	
CF	5.7	62	

Fuente: WES

Tabla No8
Resultados del WES en Cuidados Integrales del Corazón

SUBESCALA	PROMEDIO	P. TÍPICA	ALTURA MEDIA
IM	7.1	71	67 Relaciones
CO	6.6	68	
AP	6.5	67	
AU	5.8	71	68 Autorrealización
OR	7.1	73	
PR	4.8	60	
CL	6.4	80	71 Estabilidad-Cambio
CN	6.8	70	
IN	4.8	73	
CF	5.8	62	

Fuente: WES

Tabla No9
Comportamiento de la Motivación en Cuidados Integrales del Corazón

Categorías	FA		FR		Total	
	Si	No	Si	NO	Si	NO
Motivación por el trabajo	35	1	97.2%	2.7%	36	100%
Estimulación por el trabajo	33	3	91.6%	8.3%	36	100%
Desempeño del trabajo	36	-	100%	-	36	100%
Aspiraciones de superación	34	2	94.4%	5.5%	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la naturaleza de las personas.

Tabla No10
Comportamiento de la Motivación Servicio de Intensiva Polivalente

Categorías	FA		FR		Total	
	Si	No	Si	NO	Si	NO
Motivación por el trabajo	29	1	96.6%	3.3%	30	100%
Estimulación por el trabajo	18	12	60%	40%	30	100%
Desempeño del trabajo	29	1	96.6%	3.3%	30	100%
Aspiraciones de superación	29	1	96.6%	3.3%	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la naturaleza de las personas.

Tabla No11
Comportamiento del Estilo de Dirección en Cuidados Integrales del Corazón

Estilo de Dirección	FA	FR
Autoritario	1	2.7%
Autoritario-Benevolente	2	5.5%
Consultivo	5	13.8%
Participativo	28	77.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No12
Comportamiento del Estilo de Dirección Servicio de Intensiva Polivalente

Estilo de Dirección	FA	FR
Autoritario	-	-
Autoritario-Benevolente	3	10%
Consultivo	10	33.3%
Participativo	17	56.6%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No13
Comportamiento de la confianza en los subordinados en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Ninguna	2	5.6%
Poca	4	11.1%
Bastante	23	63.9%
Completa	7	19.4%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No14
Comportamiento de la confianza personal en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Ninguna	1	2.8%
Poca	3	8.3%
Bastante	22	61.1%
Completa	10	27.8%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No15
Comportamiento de la libertad para hablar con el Jefe en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Bastante	2	5.6%
Suficientemente	12	33.3%
Completamente	22	61.1%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No16
Comportamiento de de la puesta en práctica de las ideas de los subordinados en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Raras veces	1	2.8%
A veces	10	27.8%
A menudo	15	41.7%
Muy frecuentemente	10	27.8%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No17
Comportamiento de la Motivación para dirigir los subordinados en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Miedo, Amenazas castigo	5	13.9%
Premio quizás castigo	2	5.6%
Bastante	4	11.1%
Participación o premio	25	69.4%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No18
Comportamiento de los objetivos a alcanzar en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Solo en el más alto	3	8.3%
A nivel directivo	2	5.8%
En casi todos los niveles	13	36.1%
En todos los niveles	18	50%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No19
Comportamiento de la labor en equipo en los subordinados en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Poca	1	2.8%
Alguna	4	11.1%
Bastante	15	41.7%
Mucha	16	44.4%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No20
Comportamiento de la dirección de la Comunicación en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Hacia abajo	1	.8%
En gran medida hacia abajo	6	16.7%
Hacia abajo y hacia arriba	6	16.7%
Hacia abajo y hacia arriba y entre iguales	23	63.9%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No21
Comportamiento de la aceptación de la Comunicación de los superiores en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Con sospecha	2	5.6%
Con indiferencia	2	5.6%
Con Cautela	3	8.3%
En general la aceptan	29	80%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No22
Comportamiento de la Comunicación Ascendente en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Casi nunca	2	5.6%
A veces	6	16.7%
A menudo	6	16.7%
Casi siempre	22	61.1%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No23
Comportamiento de la Comprensión de los jefes de sus subordinados en
Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Muy poco	1	2.8%
Algo	45	11.1%
Bastante	19	52.8%
Mucho	12	33.3%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No24
Comportamiento del nivel al que se toman las decisiones en Cuidados Integrales
del Corazón

Categoría	FA	FR
Arriba del todo	3	8.3%
Alto nivel	3	8.3%
Se delega Bastante	3	8.3%
A todos los niveles	27	75%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No25
Comportamiento de la corresponsabilidad en Cuidados Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
Casi nunca	3	8.3%
A veces	6	16.7%
Casi siempre	9	25%
Corresponsabilidad	18	50%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No26
Comportamiento de si motiva el modo de tomar decisiones en Cuidados
Integrales del Corazón

Categoría	FA	FR
No mucho	1	2.8%
Poco	23	5.6%
Algo	15	41.7%
Mucho	18	50%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No27
Comportamiento de cómo se fijan los objetivos en Cuidados Integrales del
Corazón

Categoría	FA	FR
Con órdenes	5	13.8%
Se consulta	10	27.8%
Se decide en grupo	21	58.3%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No28**Comportamiento de la como se aceptan los objetivos en Cuidados Integrales del Corazón**

Categoría	FA	FR
Solo exteriormente	1	2.8%
Cierta resistencia	4	11.1%
Resistencia pasiva	7	19.4%
Siempre o casi siempre	24	66.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No29**Comportamiento de la como se realizan las funciones de control en Cuidados Integrales del Corazón**

Categoría	FA	FR
En el vértice	1	2.8%
En los altos niveles	4	11.1%
Delegación a nivel medio	1	2.8%
A todos los niveles	30	83.3%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No30**Comportamiento del trabajo del Sindicato en Cuidados Integrales del Corazón**

Categoría	FA	FR
Poco	5	13.9%
Bastante	1	2.8%
Suficiente	9	25%
Mucho	21	58.3%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 31**Comportamiento de cómo se utilizan los datos de control en Cuidados Integrales del Corazón**

Categoría	FA	FR
Ordenar y castigar	3	8.3%
A veces ayudar a mejorarse	9	25%
Solucionar problemas coordinados	24	66.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 32**Comportamiento de la confianza en los subordinados en Terapia Intensiva Polivalente**

Categoría	FA	FR
Ninguna	1	3.3%
Poca	5	16.7%
Bastante	16	53.3%
Completa	8	26.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 33**Comportamiento de la confianza personal en Terapia Intensiva Polivalente**

Categoría	FA	FR
Ninguna		
Poca	1	3.3%
Bastante	16	53.3%
Completa	13	43.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No34**Comportamiento de la libertad para hablar con el Jefe en Terapia Intensiva Polivalente**

Categoría	FA	FR
Bastante	4	13.3%
Suficientemente	5	16.7%
Completamente	21	70%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 35**Comportamiento de de la puesta en práctica de las ideas de los subordinados en Terapia Intensiva Polivalente**

Categoría	FA	FR
Raras veces	7	23.3%
A veces	5	16.7%
A menudo	9	30%
Muy frecuentemente	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 36**Comportamiento de la Motivación para dirigir los subordinados Terapia Intensiva Polivalente**

Categoría	FA	FR
Miedo, Amenazas castigo	3	10%
Premio quizás castigo	2	6.7%
Bastante		
Participación o premio	25	83.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 37**Comportamiento de de los objetivos a alcanzar en Terapia Intensiva Polivalente**

Categoría	FA	FR
Solo en el más alto	1	3.3%
A nivel directivo	2	6.7%
En casi todos los niveles	10	33.3%
En todos los niveles	17	56.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 38
Comportamiento de la labor en equipo en los subordinados en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Poca	1	3.3%
Alguna	5	16.7%
Bastante	9	30%
Mucha	15	50%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 39
Comportamiento de la dirección de la Comunicación en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Hacia abajo	2	6.7%
En gran medida hacia abajo	3	10%
Hacia abajo y hacia arriba	3	10%
Hacia abajo y hacia arriba y entre iguales	22	73.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 40
Comportamiento de la aceptación de la Comunicación de los superiores en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Con sospecha		
Con indiferencia	1	3.3%
Con Cautela	8	26.7%
En general la aceptan	21	70%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 41
Comportamiento de la Comunicación Ascendente en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Casi nunca	2	6.7%
A veces	5	16.7%
A menudo	9	30%
Casi siempre	14	46.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 42
Comportamiento de la Comprensión de los jefes de sus subordinados en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Muy poco	3	10%
Algo	4	13.3%
Bastante	19	63.3%
Mucho	4	13.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 43
Comportamiento del nivel al que se toman las decisiones en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Arriba del todo	6	20%
Alto nivel	3	10%
Se delega Bastante	7	23.3%
A todos los niveles	14	46.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No44
Comportamiento de la corresponsabilidad en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Casi nunca	3	10%
A veces	8	26.7%
Casi siempre	7	23.3%
Corresponsabilidad	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 45
Comportamiento de si motiva el modo de tomar decisiones en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
No mucho	1	3.3%
Poco	9	30%
Algo	10	33.3%
Mucho	10	33.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No46
Comportamiento de cómo se fijan los objetivos en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Con órdenes	6	20%
Se piden comentarios	6	20%
Se consulta	2	6.7%
Se decide en grupo	16	53.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert30

Tabla No47

Comportamiento de la como se aceptan los objetivos en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Solo exteriormente	3	10%
Cierta resistencia	6	20%
Resistencia pasiva	8	26.7%
Siempre o casi siempre	13	43.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No48

Comportamiento de la como se realizan las funciones de control en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
En el vértice	2	6.7%
En los altos niveles	5	16.7%
Delegación a nivel medio	3	10%
A todos los niveles	20	66.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 49

Comportamiento del trabajo del Sindicato en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Poco	11	36.7%
Bastante	2	2.7%
Suficiente	6	20%
Mucho	11	36.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 50

Comportamiento de cómo se utilizan los datos de control en Terapia Intensiva Polivalente

Categoría	FA	FR
Ordenar y castigar	6	20%
A veces ayudar a mejorarse	6	26.7%
Solucionar problemas coordinados	18	53.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta Likert

Tabla No 51
Comportamiento de la cordialidad en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	3	8.3%
2	3	8.3%
3	3	8.3%
4	1	2.8%
5	9	25%
6	9	25%
7	8	22.2%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las

Tabla No 52
Comportamiento de la Satisfacción en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	3	8.3%
2	3	8.3%
3	2	5.6%
4	1	2.8%
5	9	25%
6	9	25%
7	9	25%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 53
Comportamiento de la Crítica actual en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	1	2.8%
2	1	2.8%
3	5	13.9%
4		
5	9	25%
6	11	30.6%
7	9	25%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 54
Comportamiento de las Tareas en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	1	2.8%
2		
3	5	13.9%
4	1	2.8%
5	6	16.7%
6	17	47.2%
7	8	16.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 55
Comportamiento de la organización en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	2	5.6%
2	1	2.8%
3	3	8.3%
4	3	8.3%
5	9	25%
6	11	30%
7	7	19.4%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 56
Comportamiento de la responsabilidad en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1		
2	2	5.6%
3	2	5.6%
4		
5	10	27.8%
6	10	27.8%
7	12	33.3%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 57
Comportamiento del potencial en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	1	2.8%
2	1	2.8%
3	6	16.7%
4	1	2.8%
5	7	19.4%
6	14	38.9%
7	6	16.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 58
Comportamiento de la Motivación en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	2	5.6%
2	2	5.6%
3	2	5.6%
4	2	5.6%
5	8	22.2%
6	14	38.9%
7	6	16.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 59
Comportamiento de la Percepción en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1		
2		
3		
4	2	5.6%
5	2	5.6%
6	15	41.7%
7	17	47.2%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 60
Comportamiento de la comunicación en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1		
2		
3	1	2.8%
4		
5	3	8.3%
6	8	22.2%
7	24	66.7%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 61
Comportamiento del trabajo en equipo en Cuidados Integrales del Corazón

categoría	FA	Fr
1	2	5.6%
2		
3	4	11.1%
4	2	5.6%
5	5	13.9%
6	5	13.9%
7	18	50%
Total	36	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 62
Comportamiento de la cordialidad en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	2	6.7%
2	2	6.7%
3	6	20%
4	3	10%
5	7	23.3%
6	8	26.7%
7	2	6.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 63
Comportamiento de la Satisfacción en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	2	6.7%
2	5	16.7%
3	3	10%
4	2	6.7%
5	4	13.3%
6	5	16.7%
7	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 64
Comportamiento de la Crítica actual en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	2	6.7%
2	2	6.7%
3	5	16.7%
4	6	20%
5	5	16.7%
6	4	13.3%
7	7	20%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 65
Comportamiento de las Tareas en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1		
2		
3	1	3.3%
4	3	10%
5	9	30%
6	10	33.3%
7	7	23.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 66
Comportamiento de la organización en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	1	3.3%
2	1	3.3%
3	4	13.3%
4	3	10%
5	5	16.7%
6	5	16.7%
7	11	36.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 67
Comportamiento de la responsabilidad en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	1	3.3%
2	1	3.3%
3	1	3.3%
4	6	20%
5	4	13.3%
6	10	33.3%
7	7	23.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No68
Comportamiento del potencial en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	2	6.7%
2	1	3.3%
3	3	10%
4	2	6.7%
5	5	16.7%
6	9	30%
7	8	26.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 69
Comportamiento de la Motivación Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	4	13.3%
2	3	10%
3	3	10%
4	5	16.7%
5	2	6.7%
6	3	10%
7	10	33.3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 70
Comportamiento de la Percepción Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	1	3.3%
2		
3	1	3.3
4	3	10%
5	3	10%
6	10	33.3%
7	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 71
Comportamiento de la comunicación en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1	1	3.3%
2		
3	2	6.7%
4	2	6.7%
5	1	3.3%
6	6	20%
7	18	60%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 72
Comportamiento del trabajo en equipo en Terapia Intensiva Polivalente

categoría	FA	Fr
1		
2	4	13.3%
3	4	13.3%
4	2	6.7%
5	4	13.3%
6	8	26.7%
7	8	26.7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta sobre la Naturaleza de las personas Naturaleza de las personas

Tabla No 73
Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Motivación en el Trabajo en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Poca estimulación	3	1	6	4	4	3	5	5	2	1	34
2. Agotamiento físico	6	2	7	5	5	6	4	6	3	4	48
3. Falta de recursos para trabajar	4	3	3	3	3	4	7	4	6	7	44
4. Bajo salario	5	5	4	1	1	7	1	1	1	3	29 +
5. Deficiente atención al hombre	1	6	1	2	2	1	3	7	5	2	30
6. Deficiente alimentación	2	4	2	6	6	2	2	2	4	5	35
7. No participación en actividades conjuntas	7	7	5	7	7	5	6	3	7	6	60 -

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 74

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Satisfacción en el Trabajo en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Falta de medios para trabajar	1	1	2	4	4	3	4	3	5	5	32
2. No cumplimiento del plan de capacitación	6	6	3	6	5	6	5	4	6	4	51 -
3. Dificultades en gestión administrativa(materiales)	2	2	1	2	2	2	1	1	4	3	20 +
4. Tareas múltiples no programadas	3	4	6	1	1	4	2	5	3	2	31
5. Deficiente alimentación	4	3	4	5	6	5	3	2	1	6	39
6. Deficiente trabajo en equipo	5	5	5	3	3	1	6	6	2	1	37

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 75

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Cohesión y trabajo en equipo en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Falta de preparación profesional	5	2	4	5	5	1	1	5	4	3	35
2. Problemas en la comunicación interna y externa	2	1	3	2	3	4	4	3	3	4	29
3. Interacción con personalidades con problemas del carácter	3	3	2	3	4	5	5	2	5	5	37 -
4. Déficit de personal	1	5	1	1	2	2	3	1	2	1	19 +
5. Sobrecarga de trabajo	4	4	5	4	1	3	2	4	1	2	30

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 76

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Organización del trabajo en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Falta de personal capacitado	7	2	2	2	2	7	7	4	6	1	40
2. Puntualidad de enfermería	2	6	4	7	7	5	5	3	7	5	51 -
3. Falta de medios de trabajo	3	3	7	6	4	6	6	3	5	6	49
4. Personal ajeno al servicio	1	4	5	4	5	4	4	5	4	7	43
5. Necesidad de ropa para la unidad cerrada	4	7	1	5	6	3	3	1	1	2	33
6. Tareas múltiples no programadas	5	1	3	1	1	2	2	2	2	3	22 +
7. Sobrecarga laboral.	6	5	6	3	3	1	1	7	3	4	39

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 77

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Estimulación por el Trabajo en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Ninguna estimulación	5	1	5	6	3	1	3	4	2	1	31
2. Bajo salario	4	3	1	1	1	3	1	1	1	2	18 +
3. Deficiente Alimentación	1	2	2	4	2	2	2	5	3	5	28
4. Solo estímulos morales	2	4	3	2	5	4	5	2	4	3	34
5. Deficiente vestuario de médicos y enfermeras	3	5	4	3	4	5	4	3	6	4	41
Deficiente labor del sindicato	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	58 -

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 78

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades con la Presión laboral en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Déficit de personal	2	3	1	1	4	4	1	1	4	1	22 +
2. Múltiples tareas no programadas	5	4	6	2	2	2	3	6	3	2	35
3. Falta de medios para trabajar	1	6	2	3	3	3	2	2	5	6	33
4. Deficiente e insuficiente medios diagnósticos	6	5	3	4	6	6	4	3	6	3	46 -
5. Labor de equipo deficiente	3	2	4	5	1	1	5	4	2	4	31
6. Deficiente clasificación en Urgencias	4	1	5	6	5	5	6	5	1	5	43

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 79

Matriz de Ponderación de las Causas de las condiciones ambientales y físicas desfavorables en la Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Deficiente climatización	6	1	4	1	2	3	1	1	1	1	21 +
2. Dificultades en el confort de guardia física y enfermería	4	5	3	4	4	4	5	6	2	2	39
3. TV en malas condiciones	5	3	5	6	6	5	6	2	6	4	48 +
4. Mantenimiento deficiente	1	4	1	3	3	1	2	5	4	3	27
5. Dificultades con los materiales de limpieza y auxiliar de limpieza	3	2	2	2	1	2	4	3	5	5	29
6. Personal ajeno al servicio	2	6	6	5	5	6	3	4	3	6	46

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 80

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Motivación en el Trabajo en la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Exceso de actividades laborales extra asistenciales	1	4	4	3	1	8	1	1	7	2	32
2. Déficit de personal	3	5	1	1	4	3	2	2	1	8	30 +
3. Falta de atención al hombre	2	2	2	4	3	6	6	7	2	3	37
4. Falta de recursos materiales para trabajar	6	6	5	2	5	2	4	6	6	4	46
5. Deficiente alimentación	7	7	6	5	6	1	3	5	3	5	48
6. No estimulación material	4	1	8	7	2	7	8	3	4	6	50
7. Salario insuficiente	5	3	3	6	8	5	7	4	5	1	47
8. Presión del acompañante	8	8	7	8	7	4	5	8	8	7	70 -

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 81

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Satisfacción en el Trabajo en la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Déficit de personal de enfermería	4	2	1	2	2	4	3	2	8	7	35
2. Falta de estimulación salarial	2	1	4	1	1	3	2	3	7	6	30+
3. Falta de estimulación moral y material	3	3	2	3	3	7	6	7	2	4	40
4. Dificultades en las relaciones interpersonales internas.	7	5	3	6	5	6	8	6	1	3	50
5. Dificultades en las relaciones interpersonales con otros servicios	8	6	6	8	4	8	7	8	4	1	60-
6. Apoyo insuficiente de la vicedirección de enfermería	6	4	5	4	6	1	5	4	5	5	45
7. Deficiente alimentación	5	7	7	5	8	5	1	5	3	2	41
8. No diferenciación en el salario de médicos y enfermeras	1	8	8	7	7	2	4	1	6	8	52

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 82

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Cohesión y trabajo en equipo en la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Personalidades con cualidades del carácter inadecuadas	1	2	2	1	1	2	2	2	2	4	19
2. Respeto jerárquico del personal	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	34-
3. Dificultades en la comunicación	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	30
4. Déficit de personal	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	15+

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 83

Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades en la Organización del trabajo en la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Déficit de personal	1	3	1	2	2	2	2	2	1	2	18
2. Actividades imprevistas	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	25-
3. Impuntualidad del personal de enfermería	3	1	3	1	1	1	1	1	2	3	17+

Fuente: Discusión de 1 Grupo

Tabla No 84
Matriz de Ponderación de las Causas de Dificultades con la Presión laboral en la
Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Múltiples actividades por encima de la asistencia	1	4	2	5	1	5	1	2	1	3	25
2. Déficit de personal	4	1	1	2	4	1	2	1	2	4	22+
3. Realización del enfermero de actividades administrativas.	5	2	4	3	2	3	3	5	4	2	33
4. Sobrecarga laboral	2	3	3	4	3	4	4	3	3	1	30
5. Necesidad de enfermeros capacitados	3	5	5	1	5	2	1	4	5	5	36-

Fuente: Discusión de Grupo

Tabla No 85

Matriz de Ponderación de las Causas de las condiciones ambientales y físicas desfavorables en la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

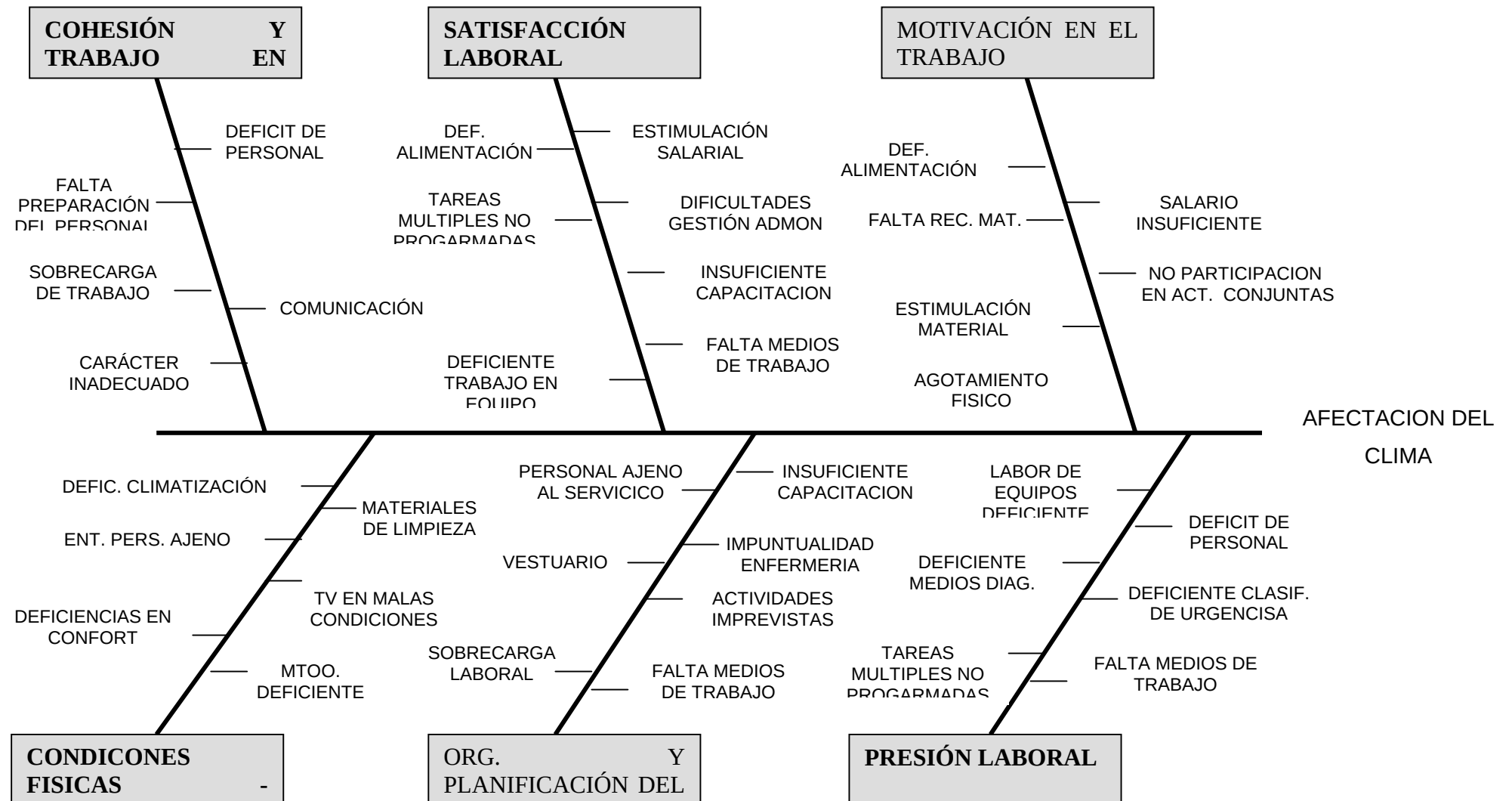
CAUSAS/ EXPERTOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1. Deficiente climatización	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	14+
2. Entrada de personal ajeno	1	2	1	3	3	2	2	3	4	2	23
3. Déficit de vestuario para el acompañante	3	3	2	4	2	3	3	2	5	3	30
4. Ropa insuficiente para los pacientes y sus camas	4	4	3	5	4	7	8	4	9	6	54
5. Condiciones para el baño del paciente insuficientes	5	9	9	6	6	6	7	7	10	4	69
6. Modelaje de enfermería insuficiente	6	5	7	7	9	9	9	6	2	7	57
7. Falta de recursos para trabajar	8	6	7	7	9	9	9	6	2	7	70
8. Los materiales de limpieza son insuficiente y problemas con la auxiliar	7	7	8	8	7	10	5	8	3	8	71
9. Mals condiciones de las taquillas	9	8	6	9	8	4	6	9	6	9	74
10. Presencia de vectores.	10	10	5	10	10	5	10	10	8	10	88-

Fuente: Discusión de Grupo

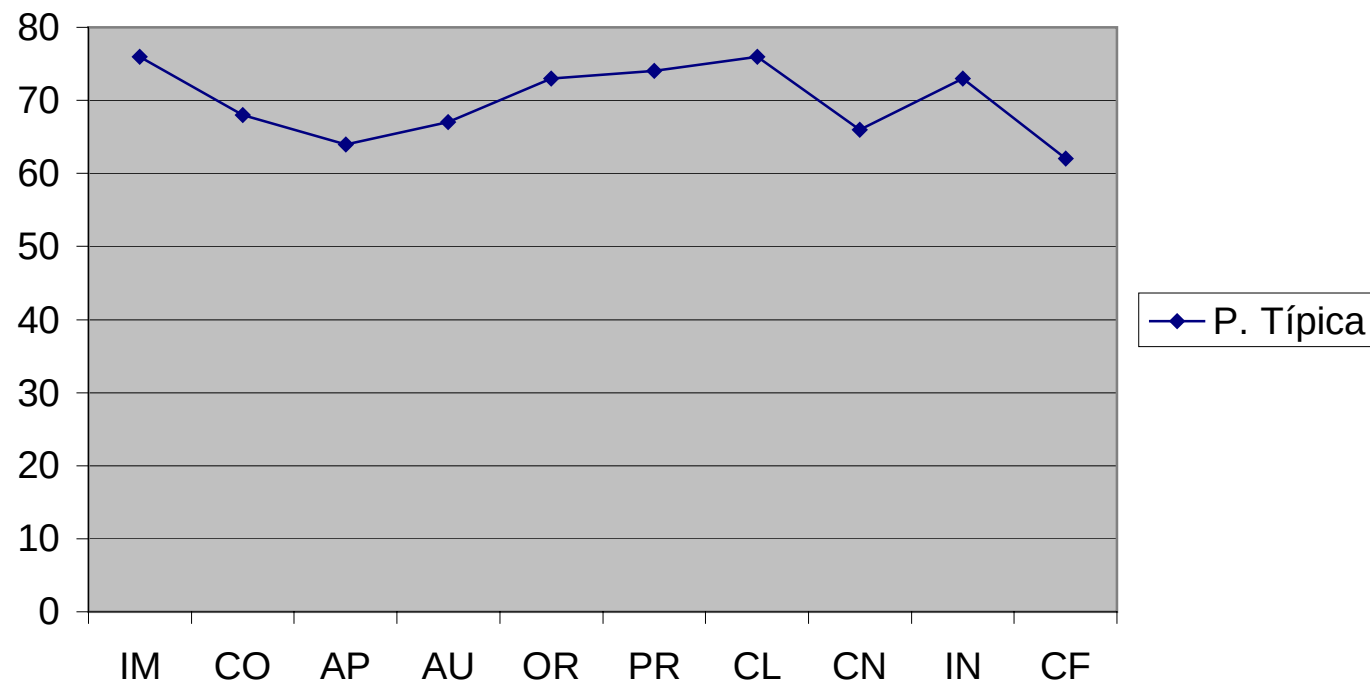
TERAPIA INTESIVA POLIVALENTE



CUIDADOS INTEGRALES DEL CORAZON



Resultados del WES en el Servicio de Intensiva Polivalente
P. Típica



Resultados del WES en Cuidados Integrales del Corazón
P. Típica

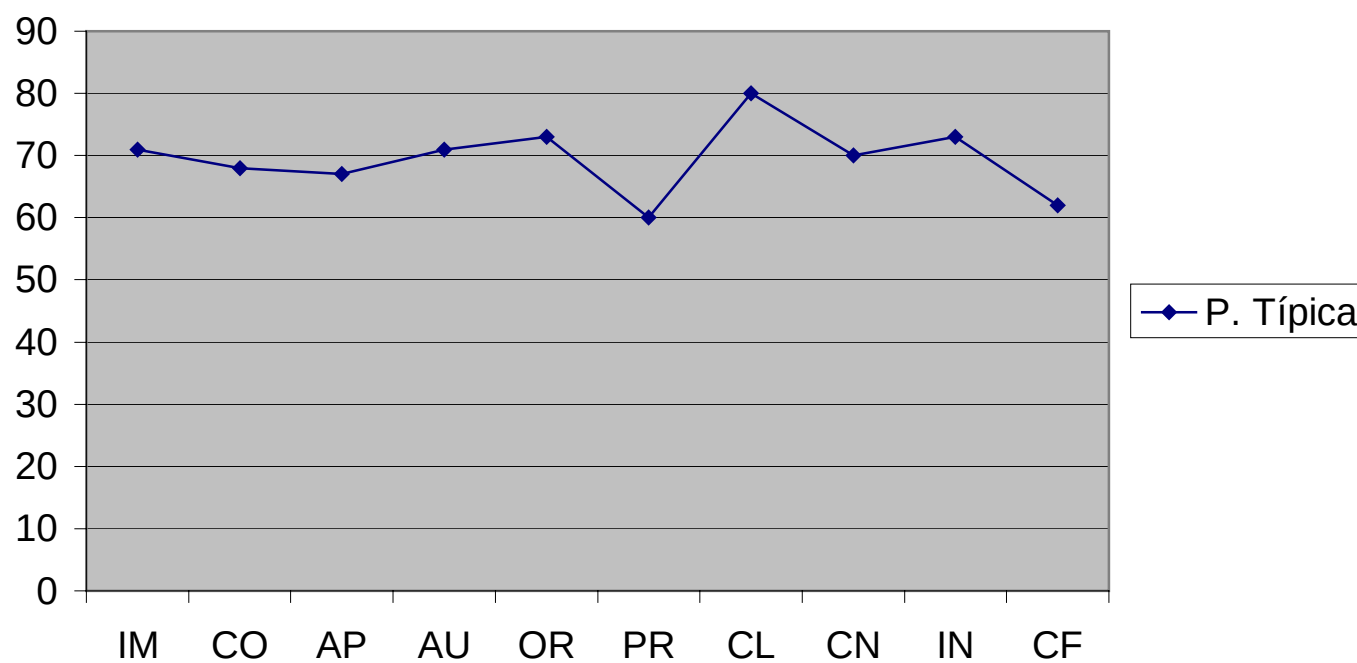


Tabla N0 86

Comportamiento de la perspectivas en La Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

CATEGORÍA	FR
Superación Profesional	100%
Mejoría Salarial	100%
Promoción	90%

Fuente: Test de Perspectivas

Tabla N0 87

Comportamiento de la perspectivas en Terapia Intensiva Polivalente

CATEGORÍA	FR
Superación Profesional	96.6%
Mejoría Salarial	90%
Promoción	70%

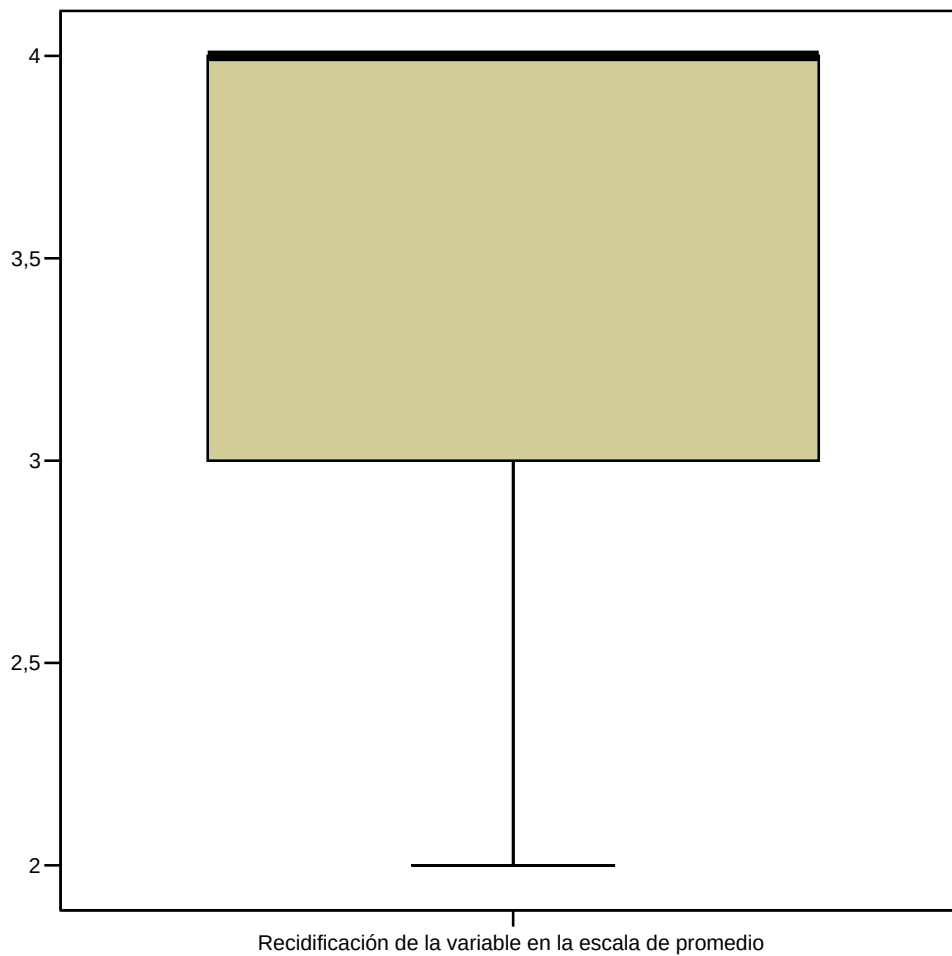
Fuente: Test de Perspectiv

Estadísticos

Recidificación de la variable en la escala de promedio

N	Válidos	30
	Perdidos	0
Mediana		4,00

Fuente: Resultados Escala Likert de Terapia Intensiva Polivalente

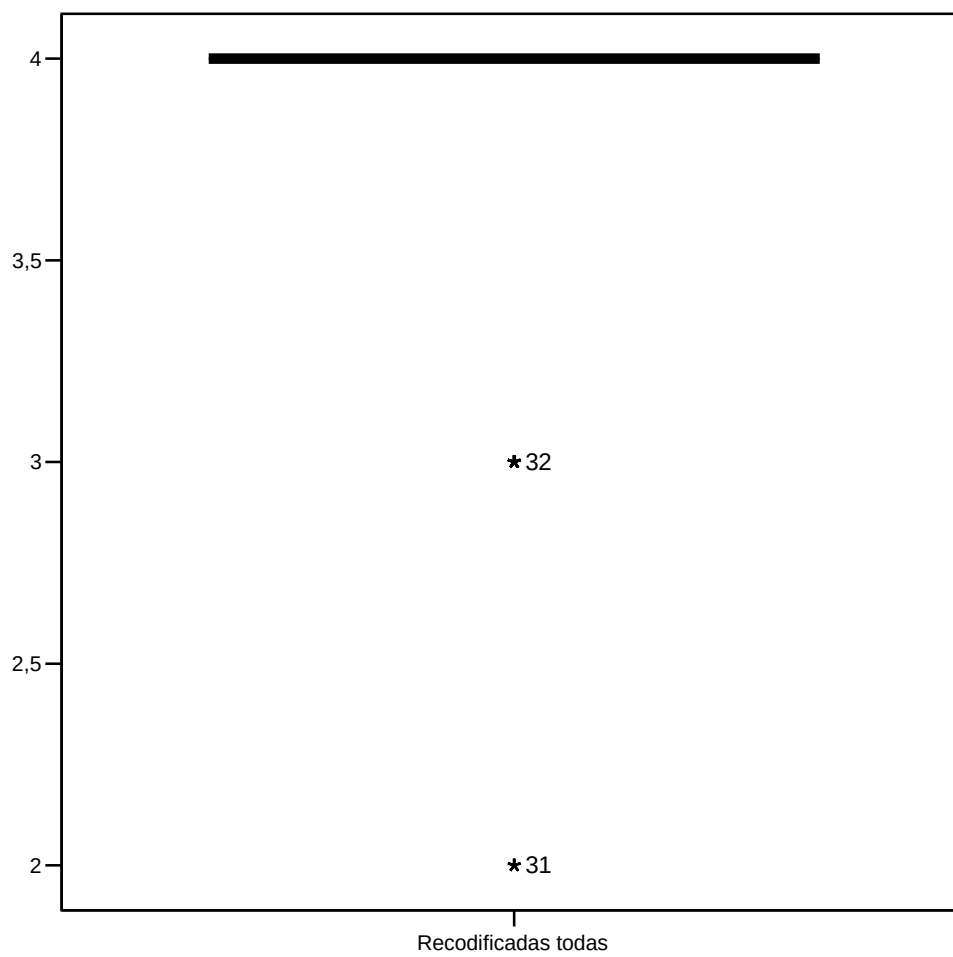


Estadísticos

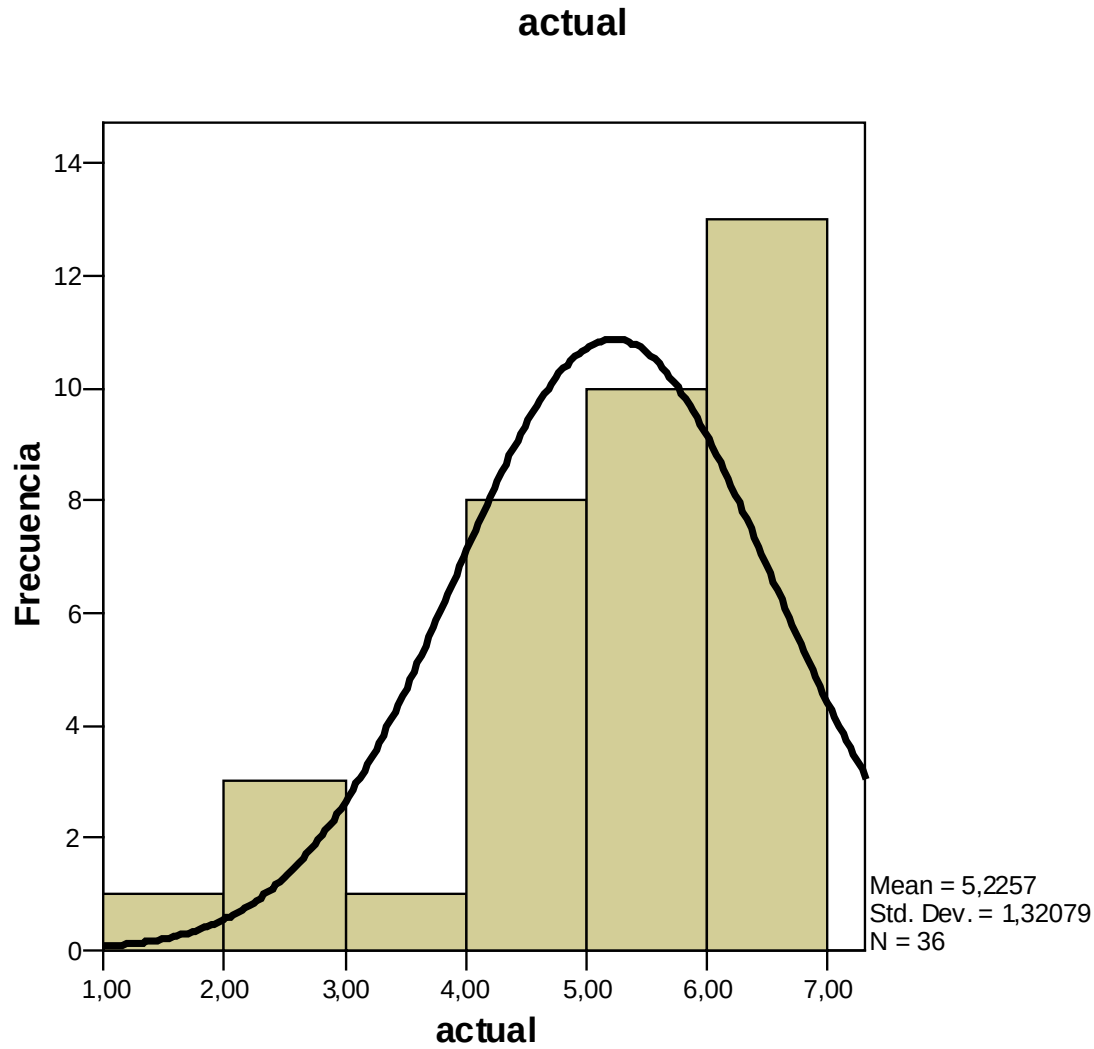
Recodificadas todas

N	Válidos	36
	Perdidos	0
Mediana		4,00

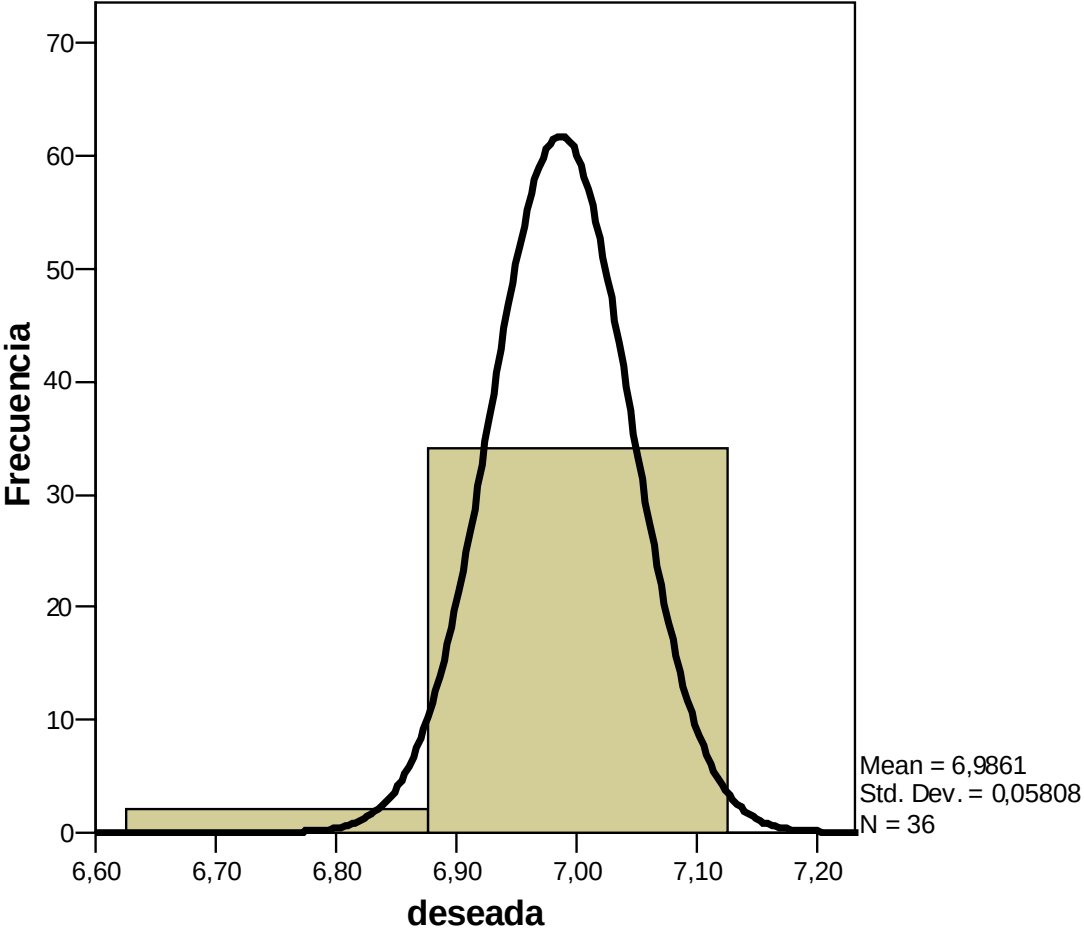
Fuente: Resultados Escala Likert de Cuidados Integrales del Corazón.



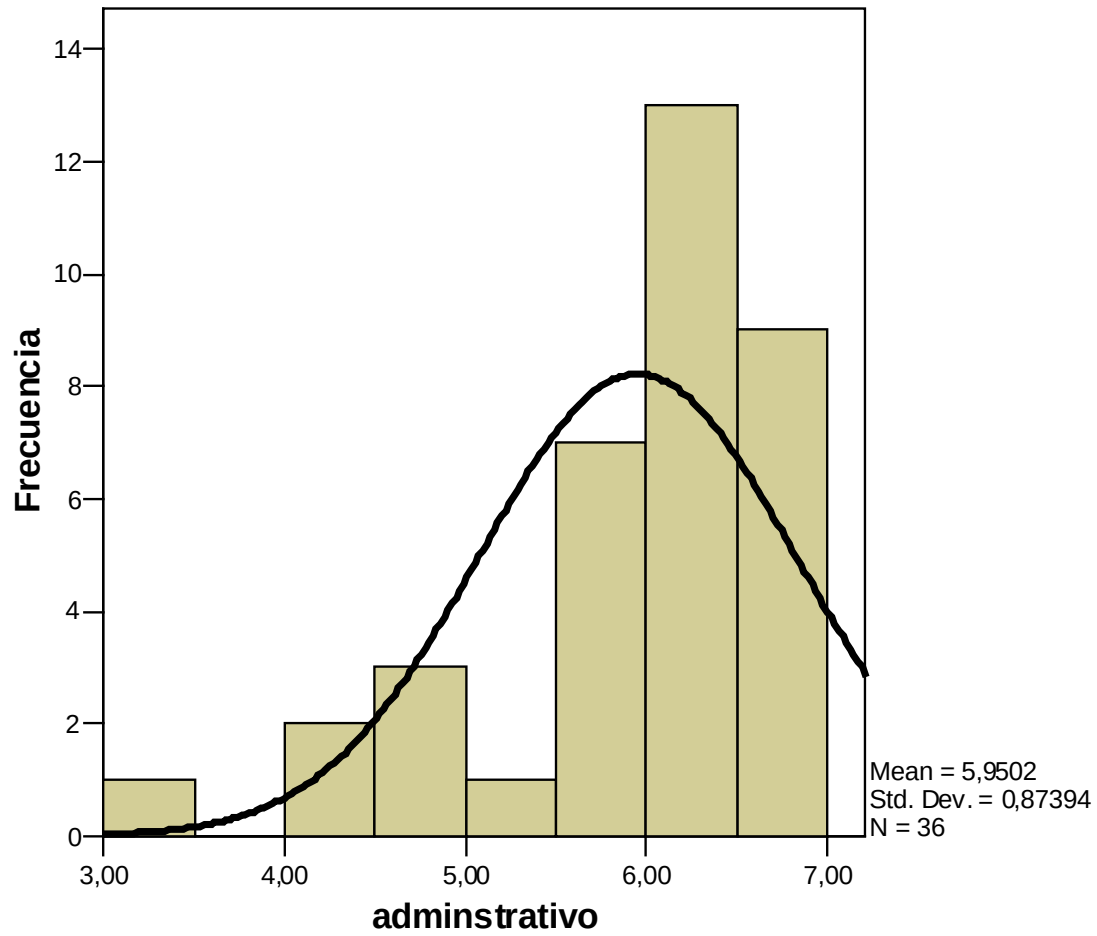
**Gráficos de Los resultados de la Encuesta sobre de las Personas de Cuidados
Integrales del Corazón**



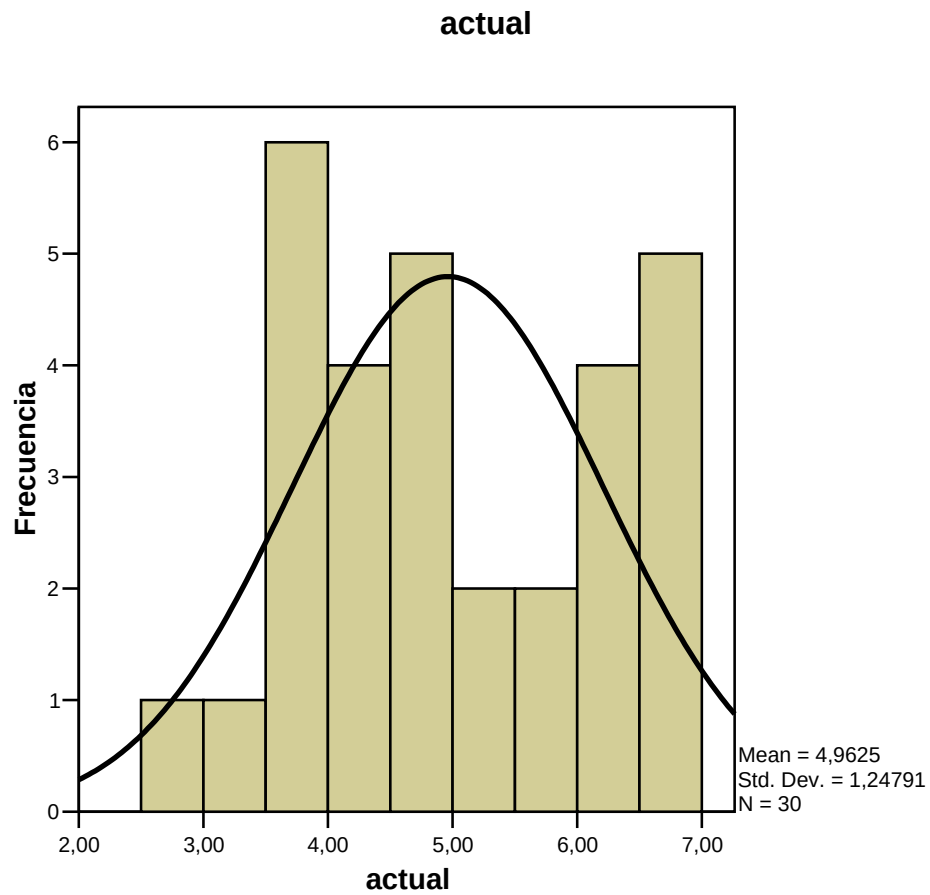
deseada



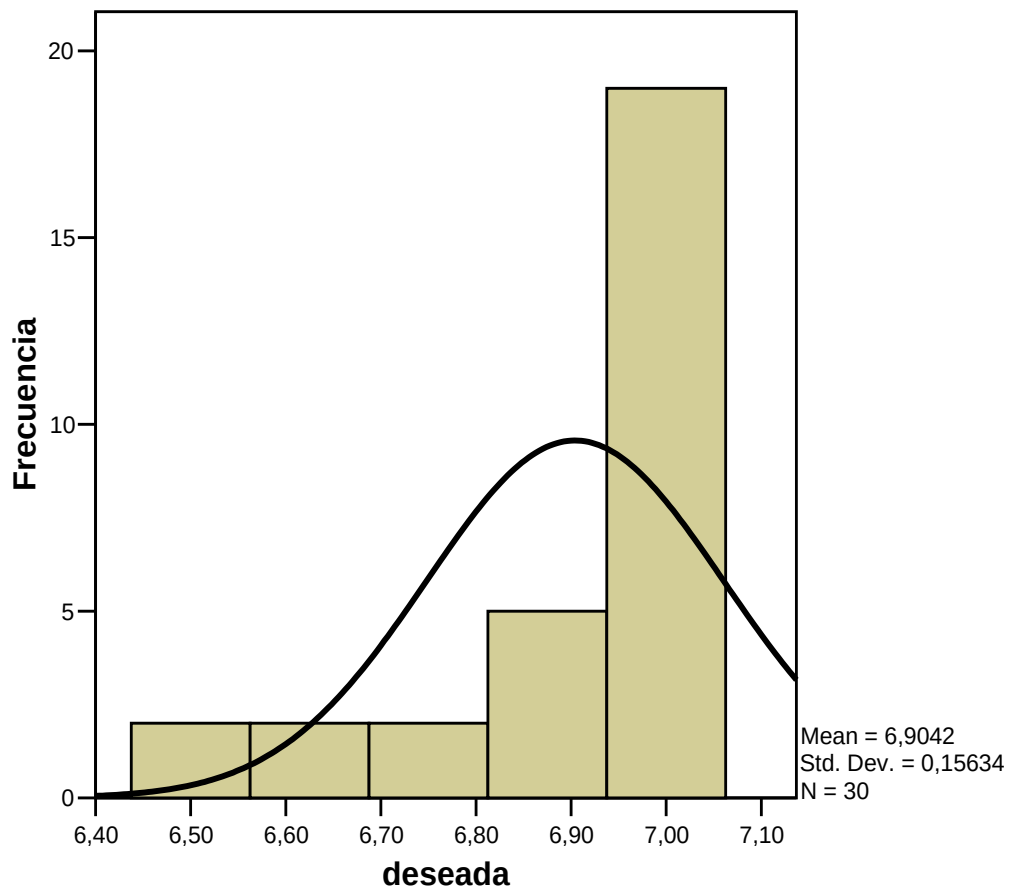
administrativo



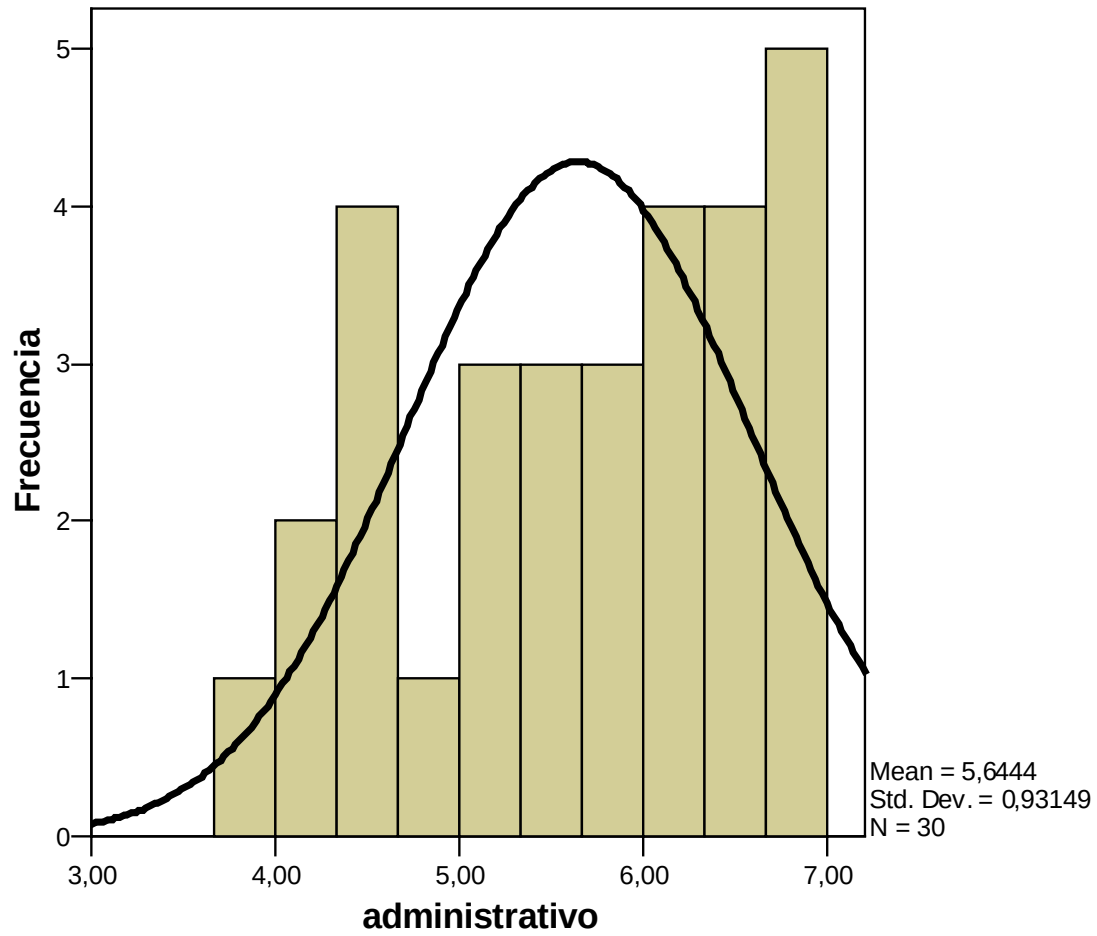
Gráficos de Los resultados de la Encuesta sobre de las Personas de Terapia Intensiva Polivalente



deseada



administrativo



Anexo 8

Caracterización del Objeto de estudio (Ampliación de Metodología)

Visión del Hospital:

Lograr que los cienfuegueros se sientan satisfechos, seguros y confiados de su hospital

Que las instituciones y las autoridades sanitarias del país nos identifiquen como un centro de excelencia para nuestro nivel de atención y tipo de hospital

Que todos nos reconozcan como un colectivo profundamente humano y comprometido, que tiene la energía y la inteligencia necesaria para mejorar continuamente lo que hacemos.

Misión del Hospital:

Somos los encargados de satisfacer las demandas de atención médica especializada de los cienfuegueros y de contribuir a la formación y a la superación continuada de los recursos humanos necesarios para ello, que reconoce que la satisfacción de la población es el valor más importante que tenemos que cultivar y que la Calidad Total es la mejor estrategia para conseguirlo

Misión y Visión del Servicio de Terapia Intensiva Polivalente

Misión

Somos los encargados de satisfacer las demandas de atención médica especializada en los pacientes graves así como contribuir a la formación, superación continuada y especialización de los recursos humanos, reconociendo la satisfacción como un valor fundamental y la calidad total como la mejor estrategia para lograr nuestro propósito.

Visión

Las autoridades de salud nos identifican como un servicio de excelencia para nuestro nivel de atención y tipo de hospital.

Todos nos reconocen como un colectivo unido, humano, comprometido con su trabajo, motivado por lo que hace, que se supera constantemente para mejorar la calidad de sus acciones, que se preocupa por lograr la satisfacción de pacientes y familiares considerando esta como el estímulo diario que moviliza con energía a todos los trabajadores.

Datos de interés del servicio

- Apertura de la unidad: 4 de septiembre de 1979.
- 12 camas actualmente.
- Primeras causas de ingreso: Quirúrgicos, Politraumatizados y pacientes obstétricas
- Procederes más importantes: ventilación mecánica con ventiladores versátiles, monitoreo de presión intracraneal, presión intraabdominal, hemodiálisis.

Personal de la Unidad:

Médicos:

- Plantilla 7
- Físicos 6: (Dr. Santana colaboración)
- Promedio de edad: 44 años (sólo 2 con menos de 40 años).
- Docentes: 3 (Laboratorio, Enfermería, Bioquímica)
- II Grado: 5 (de los 7 de la UCIP)
- Realizan guardia médica: 5
- Con publicación este año: 6
- Con cursos impartidos o recibidos: 6
- En maestría actualmente: 6
- En diplomado: 1

Enfermeros

- Plantilla: 31
- Físicos: 26 (2 en Especialidad, 1 en prestación de servicios operación Milagro, 1 Licencia y 1 Trámites de baja)
- Licenciados: 12
- Enfermeros intensivistas: 16 (51.6 %)
- Técnicos: 3 (están estudiando Licenciatura)
- Estudian licenciatura: 11 (35.5 %)
- Otros trabajadores: 2(1 auxiliar de servicios internos y 1 secretaria)

Enfermería. Superación, Docencia e Investigación

- ✓ Estudiando Licenciatura: 3 Enfermeros técnicos y 11 enfermeros intensivistas
- ✓ Especialidad en Cuidados Intensivos Enfermería: 2 (1 en primer año y otro en segundo)
- ✓ En diplomados o maestrías: 5
- ✓ Personal de enfermería con cursos realizados: 19
- ✓ Pendientes de protocolizar 8 investigaciones.
- ✓ Con publicaciones: 0 (enviadas 3)
- ✓ Docentes del servicio con categoría Instructor: 3
- ✓ Otros trabajadores: Secretaria y Auxiliar de Servicios Internos: superación (Curso de Comunicación).

Tienen Guías de Buenas Prácticas que se evalúan e indicadores

Misión y Visión del Servicio de Cuidados Integrales del Corazón

Visión:

Convertirnos en una unidad con personal altamente calificado para la atención de pacientes cardiovasculares graves, que brinda consultas especializadas en enfermedades cardiovasculares, así como seguimiento y realización de pruebas diagnósticas específicas.

Misión:

Servicio rector de la atención a pacientes con Cardiopatía Izquémica aguda y enfermedades cardiovasculares graves con la finalidad de lograr una baja mortalidad por estas y lograr una reincorporación de los pacientes a la sociedad con una mejor calidad de vida.

Anexo 9

Análisis de los documentos de la Unidad de Cuidados integrales del Corazón

Al revisar los documentos escogidos según la metodología nos encontramos con:

1. Se encuentra enunciada y divulgada la Misión y visión del servicio
2. Los objetivos y principales indicadores del servicio están enunciados y son sometidos frecuentemente a análisis para ver que han alcanzado y buscar la brecha que falta en los no logrados.
3. Matriz DAFO Bien enunciada y bien determinadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

A pesar de las dificultades detectadas en el servicio se ha logrado la satisfacción de pacientes y familiares, a ello ha contribuido la integración médico-psicólogo, encuentro con pacientes y familiares en charlas educativas, así como la implicación profesional de cada uno de sus trabajadores, pudiéramos decir en su gran mayoría, porque existe un % no desestimable de trabajadores desmotivados por las causa antes referidas.

4. Planes de Trabajo elaborados y de conocimiento de los trabajadores, aunque se refiere en el grupo de discusión que existe sobrecarga laboral, motivada porque aparecen actividades no programadas y se cuenta con poco personal, no suficiente calificación, personal envejecido, pocos residentes en formación como aparece en el informe de balance.
5. No aparece dentro de los objetivos de trabajo planificada la estimulación, fuimos a RRHH y ahí tampoco encontramos nada al respecto, eso está en manos del sindicato. En RRHH existen 2 proyectos de estimulación pero aún no está en práctica.

En mejoramiento continuo de las personas existen planes de superación personal para ser más idóneo al puesto de trabajo y superación profesional.

El trabajo de estimulación está en manos del sindicato , pero como lo ha esclarecido los resultados en los test anteriores este aspecto no ha sido adecuadamente manejado y está influyendo negativamente en el clima laboral, pues nos encontramos con un colectivo insatisfecho y que no recibe una adecuada estimulación ni porque no son estimulados adecuadamente.

6. Preparación Colectiva (Superación)En este sentido existe una adecuada planeación de la superación de todo el personal que trabaja en este sentido, doctorados, maestrías y el personal de enfermería en licenciaturas, diplomados, post básico.
7. Índice general de ausentismo del año 2005:

Índice Puro de Ausentismo del año 2005:

Entrevista del Jefe de Servicio de La Unidad de Cuidados Integrales del Corazón

Lleva 2 años como Jefe de Servicio y 3 meses

Experiencia anterior en Atención al grave de un año

Se siente motivada por la dirección solo refiere como inquietud que no existe suficiente cohesión, fundamentalmente entre los médicos(Problemas del carácter)

Se encuentra enunciada y divulgada la misión y visión

Con relación a la atención al hombre coincide con los trabajadores en la discusión grupal, referido a la insatisfacción.

Consecuencias negativas al clima laboral, lo antes referido, presión laboral, bajo salario y déficit de recursos para trabajar.

Refiere que existen dificultades en la cohesión pero en sentido general no, se debe a la presencia de personalidades con problemas del carácter, esto provoca dificultades en la comunicación, además personal insuficientemente capacitado, déficit de personal que motiva sobrecarga..

Como jefe estimulo y ayudo a los trabajadores para crear un buen clima laboral, esto lo corroboran los resultados obtenidos que aunque no son los óptimos son medianamente favorables, el estilo de dirección que predomina.

Al personal se le estimula a tomar decisiones propias no obstante sin desviarse de las GBPC del manejo del paciente, relativo a lo organizativo, discusión de casos y problemas consultados.

Existe una adecuada organización y planificación de las tareas, los elementos que influyen en que no esté a altos niveles son el déficit de personal que sobrecarga, unido a tareas no programadas. Existe mucha presión de trabajo, motivado no solo por las características del paciente sino por lo referido además anteriormente.

Los trabajadores conocen con claridad su tarea los resultados no favorables se deben a lo antes expuesto y a la deficiente capacitación fundamentalmente personal de enfermería.

Se realiza el control coordinado, consultando. Se estimula al cambio y a innovación

No existen condiciones físicas ambientales favorables, la climatización es deficiente, exceso de personal

Problemas identificados en el grupo y coincidencia con el criterio del jefe de servicio:

- Presión Laboral.
- Déficit de personal.(Personal envejecido, enfermería insuficientemente capacitada, no nuevas promociones de residentes.
- Sobrecarga en el servicio.
- Climatización deficiente.
- Dificultades para trabajar en equipo.
- Personalidades con cualidades del carácter difíciles de manejar.

Análisis de los documentos de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

Al revisar los documentos escogidos según la metodología nos encontramos con:

1. Se encuentra enunciada y divulgada la Misión y visión del servicio
2. Los objetivos y principales indicadores del servicio están enunciados y son sometidos frecuentemente a análisis para ver que han alcanzado y buscar la brecha que falta en los no logrados.
3. Matriz DAFO Bien enunciada y bien determinadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Existe en el servicio un alto nivel de satisfacción de pacientes y familiares, a ello ha contribuido la integración médico-psicólogo, la fuerte motivación y sentido de pertenencia de sus trabajadores, entrevista sistemática familiares , así como la implicación profesional de cada uno de sus trabajadores, esto lo refuerza los resultados positivos de las auditorias internas.

4. Planes de Trabajo elaborados y de conocimiento de los trabajadores, aunque se refiere en el grupo de discusión que existe sobrecarga laboral, motivada porque aparecen actividades no programadas y se cuenta con poco personal, no suficiente calificación, fundamentalmente de enfermería.
5. No aparece dentro de los objetivos de trabajo planificada la estimulación, fuimos a RRHH y ahí tampoco encontramos nada al respecto, eso está en manos del sindicato. En RRHH existen 2 proyectos de estimulación pero aún no está en práctica.

En mejoramiento continuo de las personas existen planes de superación personal para ser más idóneo al puesto de trabajo y superación profesional.

El trabajo de estimulación está en manos del sindicato , pero como lo ha esclarecido los resultados en los test anteriores este aspecto no ha sido adecuadamente manejado y está influyendo negativamente en el clima laboral, pues nos encontramos con un colectivo insatisfecho y que no recibe una adecuada estimulación ni porque no son estimulados adecuadamente.

6. Preparación Colectiva (Superación) En este sentido existe una adecuada planeación de la superación de todo el personal que trabaja en este sentido, doctorados, maestrías , Especialistas de Segundo Grado y el personal de enfermería en licenciaturas, diplomados, post básico.
7. Índice general de ausentismo del año 2005:
Índice Puro de Ausentismo del año 2005:

Entrevista del Jefe de Servicio de la Unidad de Cuidados Intensivos Polivalentes

Lleva 6 años como Jefe de Servicio. Tiene experiencia anterior en la dirección, 2 años en el Cuerpo de Guardia.

Se siente motivada por el cargo que desempeña solo refiere dificultades en la cohesión, fundamentalmente en el personal de enfermería (Problemas del carácter, impuntualidades)

Se encuentra enunciada y divulgada la misión y visión

Con relación a la atención al hombre coincide con los trabajadores, referido a la insatisfacción, que solo se planifica el mejoramiento continuo sobre la base de la superación, no estímulos materiales.

Consecuencias negativas al clima laboral, presión laboral, bajo salario y déficit de personal de enfermería fundamentalmente, falta de recursos para trabajar.

Refiere que existen dificultades en la cohesión pero no es lo que predomina en el colectivo, se debe a la presencia de personalidades con problemas del carácter, esto provoca dificultades en la comunicación, además personal insuficientemente capacitado, déficit de personal lo que provoca sobrecarga..

Como jefe estimulo y ayudo a los trabajadores para crear un buen clima laboral, los problemas detectados tratamos de analizarlo puntualmente colegiado y darle una solución consultada.

Se le estimula a tomar decisiones propias no obstante guiándose por las GBPC del manejo del paciente, relativo a lo organizativo, discusión de casos y problemas consultados.

Existe una adecuada organización y planificación de las tareas, los elementos que influyen en que no esté a altos niveles son el déficit de personal que sobrecarga, unido a tareas imprevistas. Existe mucha presión de trabajo, motivado no solo por las características del paciente sino por lo analizado anteriormente.

Los trabajadores conocen con claridad su tarea los resultados no favorables se deben a lo antes expuesto y a la deficiente capacitación fundamentalmente personal de enfermería.

Se realiza el control coordinado, consultando. Se estimula al cambio y a innovación

No existen condiciones físicas ambientales favorables, la climatización es deficiente, exceso de personal.

Problemas identificados en el grupo y coincidencia con el criterio del jefe de servicio:

- Presión Laboral.
- Déficit de personal.(enfermería insuficientemente capacitada)
- Sobrecarga en el servicio.
- Climatización deficiente.
- Dificultades para trabajar en equipo.
- Personalidades con cualidades del carácter difíciles de manejar.