Tesis GSS 2008 B3

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO" DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMERGENCIA DEL HOSPITAL GENERAL DE LOS VALLES DEL TUY "SIMÓN BOLÍVAR"

Autor: Ailsa M. Bandes M

C.I: 12.615.157

TUTOR: PROF. MIGUEL LEAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO" DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMERGENCIA DEL HOSPITAL GENERAL DE LOS VALLES DEL TUY "SIMÓN BOLÍVAR"

Proyecto de trabajo de grado

Presentado a la Universidad Católica "Andrés Bello",

Por:

AILSA MARGARITA BANDES MEJÍAS

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

Autor: Ailsa M. Bandes M

C.I: 12.615.157

TUTOR: PROF. MIGUEL LEAL

Caracas, Julio de 2008

La principal diferencia entre los que triunfan y los que fracasan en la vida

Es que los primeros saben como superar los reveses

John Gray

DEDICATORIA

A mis Padres por ser el motor impulsador en este camino andado, quienes despertaron en mi la ilusión de continuar y culminar el postgrado.

A mis Hermanos: Ailsa Nelly, Marcos Antonio quienes han sido el ejemplo a imitar; y a mi hermano menor Jean Frank para ser un estímulo a seguir en su vida

A mi profesor Tutor, Miguel Leal por brindarme la oportunidad de continuar e incentivarme a la culminación del proyecto.

Y a Mi Hospital General de Los Valles de Tuy "Simón Bolívar", por ser mi escuela de aprendizaje y formación en mi carrera profesional

INDICE

	Páginas
CAPITULO I	
1 El Problema	15
1.1Justificación y Planteamiento del Problema	15
1.2Objetivos de la Investigación	18
1.2.1Objetivo General	18
1.2.2Objetivo Específicos	18
1.3Consideraciones Éticas	19
1.4Definición de Variables	21
1.4.1Operacionalización de Variables	21
CAPITULO II	
2 Marco Teórico	24
2.1Antecedentes de la Investigación	24
2.2Marco Organizacional	28
2.3Bases Teóricas	32
2.3.1Teorías del Clima Organizacional	32
2.3.2Liderazgo	41
2.3.3Motivación	72
2.3.4Participación	93
2.3.5Reciprocidad	122
CAPITULO III	
3Marco Metodológico	128
3.1Tipo y Diseño de Investigación	129
3.2Diseño Muestral	129
3.2.1Población y Muestra	129
3.2.2Tipo y tamaño de la Muestra	129
3.3Instrumento para la Recolección de Datos	129

3.4Procedimiento	132
3.5Consideraciones Éticas	133
CAPITULO IV	
4Resultados	134
CAPITULO V	
5Conclusiones	152
6Recomendaciones	155
BIBLIOGRAFIA	158
	400
ANEXOS	162
ANEXO A: Corporación de Salud Miranda	167
- ANEXO A. Corporación de Salud Milanda	107
ANEXO B: Mapa Político-Territorial del Municipio Tomás	
Lander	168
ANEXO C: Organigrama del Hospital General de Los Va-	
lles del Tuy "Simón Bolívar"	169
 ANEXO D: Instrumento diseñado por el Lic. Melgar J., Lic. 	Melgar
A. e Ing Castaño C. (1990) para la Organización Mundial de	la Salud
	170

RESUMEN

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos, se ha denominado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. 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. El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por 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 consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La presente investigación, propone evaluar y comparar las diferencias en la percepción del Clima Organizacional de la Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy durante los años 2004 y 2008 determinando cuáles son los

factores inherentes y críticos existentes en el mismo.

Se trata de un estudio no experimental, no manipula variables, evaluativo, transversal y prospectivo, recoge los datos en un solo momento, directamente del ambiente de trabajo, mediante la aplicación de un instrumento diseñado por los Lic. Marín J., Melgar A. e Ing Castaño C. (1990) para la Organización Mundial de la Salud, cuya validez y confiabilidad han sido aprobadas según estudios previos realizados.

La población objeto de estudio está conformada por la totalidad de empleados que laboran en el área de Emergencia del Centro Asistencial, la cual está representada por 360 personas. La muestra está constituida por el 10% de la población seleccionándose un 3,3% de los 3 turnos laborales.

Las variables presentes en este estudio son: Dependiente: Clima Organizacional e Independiente: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, cada una con sus respectivos indicadores; y entre los pasos a seguir para ejecutar el proyecto tenemos: Fase Preliminar, Diagnóstica, Evaluativo, Conclusiones y Proposiciones en donde se realizan intervenciones de planes de mejora.

Descriptores: Clima Organizacional, Servicio de Emergencia, Desarrollo

Organizacional, Administración de Recursos Humanos

Campo: Ciencias Económicas

Disciplina: Organización y Dirección de Empresas

Sub-disciplinas: Servicios de Salud

INTRODUCCIÓN

A finales de 1999 se creó el Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS), el cual ha venido impulsando la transformación del modelo de organización de los servicios de salud, planteándose como prioridad la reestructuración del nivel central del ministerio, el desarrollo de un nuevo modelo de atención y la creación de un sistema público nacional de salud. El sector de la salud está constituido por un subsector público, integrado por múltiples instituciones que operan de forma no integrada, centralizada y desconcentrada, y por el subsector privado. El Ministerio de Salud y Desarrollo Social es el órgano rector del sector y tiene a su cargo la formulación, diseño, evaluación, control y seguimiento de las políticas, programas y planes de salud, la regulación del sector, así como la integración de las fuentes de financiamiento y asignación de los recursos del Sistema Público Nacional de Salud.

La baja utilización de establecimientos hospitalarios se refleja claramente en el total de egresos y el porcentaje de ocupación de camas (53%). Al igual que para la red de ambulatorios, la capacidad de resolución de los hospitales es precaria, las listas de espera para cirugías y atención ambulatoria son extensas y es frecuente la carencia/insuficiencia de algunos insumos esenciales para la atención de las personas. En los últimos doce años el país ha experimentado cinco grandes esfuerzos de macro - reforma. Por distintas razones las tres primeras reformas fueron infructuosas y limitadas. La discusión de las reformas de 1999 fue diferida en la Asamblea Nacional, a la cual se le elevará este año la propuesta de Ley que dará el contexto para el desarrollo definitivo de la reforma del sector salud en Venezuela. A partir de 1999 se ha venido impulsando la transformación del modelo de organización de los servicios de salud, planteándose como ejes de la transformación, en una primera etapa: la reestructuración del nivel central del MSDS y el desarrollo de un nuevo modelo de atención integral de salud. El desarrollo del nuevo modelo de atención ha contado con el respaldo político de las autoridades del nivel central del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, así como

el apoyo de las Gobernaciones de los Estados y las Direcciones Estatales de Salud, lo que ha permitido su implantación exitosa en más del 55% de los establecimientos ambulatorios que conforman la red de servicios.

Las condiciones de vida del venezolano se han visto afectadas por distintos factores, entre los cuales se pueden mencionar la profundización de la pobreza y el incremento de la informalidad, con un ascenso significativo de los índices de criminalidad, el deterioro de los índices educativos y el empeoramiento del desempeño de los servicios de salud. En el desempeño de la asistencia sanitaria están, la limitada capacidad de rectoría y regulación por parte del Estado y la desintegración e incoherencia a nivel del financiamiento, el aseguramiento y la provisión de servicios de salud. Además, el sistema de salud no tiene definidos los arreglos institucionales ni cuenta con adecuados y transparentes mecanismos para el control y rendición de cuentas entre los distintos niveles sanitarios (geográficos y de atención). Todo ello, aunado a la existencia de mandatos divergentes para los distintos organismos financiadores, aseguradores y prestadores, trae como consecuencia que los limitados recursos disponibles no se asignen y distribuyan de acuerdo a los intereses de los ciudadanos.

Las Direcciones Municipales de Salud y Desarrollo Social son responsables de la gestión de los servicios de salud. La red de establecimientos públicos de salud contempla diferentes niveles de atención y se encuentra distribuida a lo largo de todo el país. Existen notorias insuficiencias en la cobertura de los servicios de salud. Estos niveles de atención son:

Nivel Primario de Atención: Los establecimientos destinados a la prestación de servicios de atención integral de salud del subsector público deben ajustarse a las características que les correspondan de acuerdo a la siguiente clasificación: *Ambulatorios Rurales Tipo I y II*, los cuales prestan atención médica integral, general y familiar a nivel primario, excepto hospitalización y se encuentran ubicados en poblaciones menores de 10.000 habitantes. *Ambulatorios Urbanos*

Tipo I, II y III, los cuales prestan atención médica integral, general, familiar y especializada, no disponen de hospitalización y se encuentran ubicados en poblaciones de más de 10.000 habitantes. En la práctica, la cobertura es precaria, la mayoría de las intervenciones de promoción de la salud, participación comunitaria y prevención de enfermedades, se llevan a cabo por el profesional médico en año social y por los Auxiliares de Medicina Simplificada, en los Ambulatorios Rurales I y II, orientados al medio rural disperso y a poblaciones menores de 1.000 habitantes. En este nivel, el personal de salud (auxiliares de enfermería y promotores sociales) llevan acabo visitas domiciliarias para promover la salud y mejorar los estilos de vida. El modelo de atención a la salud en Venezuela, ha estado centrado en programas de salud pública aislados, con visión fragmentada, centrada en lo asistencial, en desmedro de las acciones integrales de prevención y promoción. Las coberturas de atención de los grupos especiales (prenatal, infantil y preescolar), muestran serias deficiencias por estados y de forma consolidada, ubicándose en 25.5%, 36.7% y 15.2% respectivamente para 1997. A partir de 1999, el MSDS impulsa el desarrollo de un nuevo modelo de atención integral de la salud. Se proponen entre otras acciones: (1) Integrar la acción de los programas de salud hacia los grupos poblacionales por edad y grupos familiares con énfasis en las acciones de promoción de la salud, prevención de factores de riesgo, detección temprana de enfermedades y tratamiento precoz y oportuno; (2) Crear y perfeccionar los sistemas de referencia y contrarreferencia en la red de servicios y definir operacionalmente los niveles de complejidad de los establecimientos, a fin de adaptarlos al perfil epidemiológico y a las condiciones de vida de la población venezolana; (3) Establecer nuevas modalidades de gestión de los ambulatorios para implantar el modelo de atención integral; (4) Impulsar proyectos de formación integral de los recursos humanos en salud, para que respondan a las necesidades de la población y a la política de salud; (5) Fortalecer la vigilancia de los problemas de salud, enfatizando en análisis de la situación de salud, las investigaciones de causalidad, los estudios de impacto de los servicios y la vigilancia epidemiológica, sustentadas en la detección de grupos de riesgo de acuerdo a variables nutricionales, de condiciones de vida y de cualquier otra predisposición.

Nivel Secundario de Atención: Los establecimientos destinados a la prestación de servicios de hospitalización del subsector público prestan atención médica integral de nivel primario, secundario y terciario. Según su categoría se clasifican en Hospitales Tipo I. II, III v IV. de acuerdo a diferentes características entre las que destacan: población a servir, número de camas y nivel de complejidad. Hospital Tipo I, se encuentran ubicados en poblaciones hasta de 20.000 habitantes, con un área de influencia demográfica de hasta 60.000 habitantes. Tienen entre 20 y 50 camas y están organizados para prestar los servicios de medicina, cirugía, pediatría y ginecología y obstetricia. Hospital Tipo II, se encuentran ubicados en poblaciones mayores de 20.000 habitantes, con un área de influencia demográfica de hasta 100.000 habitantes. Tienen entre 50 y 150 camas y están organizados para prestar los servicios de mayor complejidad que el nivel previo. Hospital Tipo III, se encuentran ubicados en poblaciones mayores de 60.000 habitantes, con un área de influencia demográfica de hasta 400.000 habitantes. Tienen entre 150 y 300 camas y están organizados para prestar los servicios de mayor complejidad que el nivel previo. Hospital Tipo IV, se encuentran ubicados en poblaciones mayores de 100.000 habitantes, con un área de influencia demográfica superior a los 1.000.000 habitantes. Tienen más de 300 camas y están organizados para prestar los servicios de mayor complejidad que el nivel previo. Los hospitales con mayor capacidad de resolución se encuentran en la ciudad capital y en las capitales de los Estados.

Los hospitales reflejan una baja utilización en el total de egresos y en el porcentaje de ocupación de camas (53%). La capacidad de resolución de los hospitales es precaria, las listas de espera para cirugías y atención ambulatoria son extensas y es frecuente la carencia/insuficiencia de algunos insumos esenciales para la atención de las personas. Con la finalidad de hacerle frente a esta problemática, se conformó una Comisión Nacional coordinadora del abordaje

de la problemática hospitalaria. Esta goza de relativa autonomía y de apoyo político y financiero. Han identificado los principales problemas y han formulado proyectos para atenderlos con soluciones en el corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo se contrataron servicios privados y se establecieron convenios con países amigos, lo que permitió aliviar las necesidades de atención inmediatas que no podrían ser resueltas en la red oficial. Adicionalmente, se asignó una partida extra presupuestaria importante para el equipamiento y fortalecimiento de la infraestructura en hospitales seleccionados y se formuló una propuesta de marco legal y administrativo que permita el desarrollo de la autonomía de gestión.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El modo de satisfacer los objetivos individuales determinan su percepción de la relación, al mismo tiempo la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda. El clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona y empleados como individuo irrepetible, sujeto original, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y responsabilidades individuales y sociales, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo y su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución y que permiten tanto el crecimiento y desarrollo de la organización así como el crecimiento de la persona.

El clima organizacional es un valioso instrumento de estudio, 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.

En el seno de esta Organización, en el área de emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy Simón Bolívar, labora personal civil profesional, técnico, secretarial y obrero que manejan los procesos administrativos y asistenciales que se dan en las diferentes áreas de la emergencia, para cumplir con la misión que tiene asignada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Con base en lo expuesto en líneas anteriores surge el presente trabajo, Evaluar y comparar las diferencias en la percepción del Clima Organizacional del Servicio de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar" durante los años 2004 y 2008, como factor determinante en la eficiencia, efectividad y eficacia del personal que labora en el área de emergencia de esta Institución Pública, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este centro, propiciando además, climas de trabajos motivantes y retadores que permitan al personal que allí labora, desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

Emprender un estudio para conocer las diferencias en la percepción del clima organizacional por individuos ubicados en diferentes niveles jerárquicos del hospital, diferentes áreas de funcionamiento, servirá para identificar áreas de problemas potenciales, donde el comportamiento del individuo puede ser establecido positivamente para formar empleados con altos niveles de motivación y compromiso que permitan mantener un clima organizacional satisfactorio. El recurso humano es uno de los elementos más importantes en un centro de salud, la eficiencia con la cual las instituciones hospitalarias logran sus metas depende del desempeño del factor humano. El presente trabajo está estructurado en los siguientes capítulos:

-Capítulo I, se plantea la justificación, planteamiento del problema, objetivo general y específicos de la investigación.

- -Capítulo II, incluye el Marco Teórico, Organizacional y Conceptual
- -Capítulo III, referido a la metodología, expone el tipo de trabajo a realizar enmarcado en un proyecto factible, los instrumentos utilizados y el procedimiento realizado.
- -Capítulo IV, se ilustran los resultados obtenidos de la investigación y análisis de los mismos.
- -Capítulo V, se exponen las conclusiones y recomendaciones, estando las primeras orientadas al marco teórico, metodológico y resultados.

 Por último, se ilustran las referencias bibliográficas

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1- Justificación del Proyecto y Planteamiento del Problema

El Ministerio de Salud y Desarrollo Social cuya misión es promover y garantizar salud individual y colectiva de la población de bajo recursos económicos y en pobreza extrema, pese a tener una misión definida, los establecimientos de salud que lo integran, se basan en los mismos lineamientos planteados por el ente de mayor jerarquía; sin embargo, para cumplirlos no desarrollan la misma cultura y por tanto, los climas de trabajo que poseen difieren uno del otro: lenguaje, símbolos, ritos, creencias, valores y doctrinas totalmente distintas.

El Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar" se encuentra ubicado en la población de Ocumare del Tuy del Estado Miranda, perteneciente al Distrito Sanitario Nº 2, y en el cual labora personal profesional de la salud, técnicos administrativos, asistenciales y auxiliares, que apoyan los procesos administrativos que se dan en este centro de salud, con la finalidad de cumplir la política del MSDS, que radica en prestar asistencia médica de emergencia. Es considerado un Hospital General tipo III, constituido por 5 servicios: Cirugía, Traumatología, Medicina Interna, Pediatría y Ginecología-Obstetricia.

Durante los 3 últimos años en el área de Emergencia de esta Institución se han presentado casos de problemas en el área administrativa que repercuten en la calidad del servicio como son: alta rotación de personal sin previo aviso, ausentismo e irresponsabilidad laboral, incumplimiento en el horario y en actividades asignadas, desmotivación, apatía, diferentes estilos de liderazgo de directores ejecutivos y jefes de servicios, y el deficiente empleo de la comunicación; ha generado un descontento muy acentuado que influye en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y

autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la Institución, traduciéndose en diferentes niveles de rendimiento individual, grupal y organizacional afectando así la calidad de servicio de atención que se brinda al público en general.

Se ha planteado la necesidad de solventar dicho problema llevándose a formular la siguiente pregunta:

¿Qué elementos del Clima Organizacional inciden en la baja productividad, eficiencia, eficacia y calidad en la atención de salud que se presta a los pacientes en el área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar"?

Para responder a dicha pregunta surge la necesidad de evaluar los factores del clima organizacional que determinan la eficacia del personal que labora en el área de emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar; a fin de proponer posibles soluciones e intervenciones para mejorar el Clima Organizacional y elevar los niveles tanto productividad como de excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los trabajadores asistenciales y administrativos desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la Organización e identificarse con ella.

El presente proyecto corresponde a una Investigación en Servicios de Salud, de tipo Investigación Evaluación, cuyo estudio pretende medir la influencia que ejerce el Clima Organizacional en la baja productividad, eficiencia, eficacia y calidad en la atención de salud que se presta en el área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar"; de allí que se formula el siguiente Problema según su tipología de investigación (Investigación Evaluativa).

Es primordial atender esta situación problemática debido a:

- Que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la Organización, por lo que la cultura deberá ser desarrollada para mejorar los climas de trabajo permitiendo que cuente con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la Organización.
- A través del mismo, se pretende despertar la reflexión de la Dirección General de la Organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el Clima y la Cultura Organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa.
- El conocimiento del Clima Organizacional aportará retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, así 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.
- Permite efectuar Intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras Organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interno y externo, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

Visto de esta manera, el Clima se convierte en un factor importante y relevante en el desarrollo de una Organización, en su evolución y en adaptación al medio exterior; un clima demasiado rígido, una estructura Organizacional mal definida y no evolutiva harán que una Organización se deje aventajar fácilmente por sus competidores, así los componentes y variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades misma de la Organización, son particularmente importantes para diagnosticar y comprender el comportamiento de los miembros de la Organización y planear las intervenciones para modificar el comportamiento, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la Organización.

1.2.-Objetivos del Proyecto

En esta sección definiremos el Objetivo General y los Objetivos Específicos del proyecto, los cuales son:

1.2.1.-Objetivo General

1.2.1.1.- Evaluar el Clima Organizacional de la Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar" en los años 2004 y 2008

1.2.2.-Objetivos Específicos

- 1.2.2.1.-Determinar el nivel de Liderazgo que existe en el personal que labora en la Emergencia del Hospital durante los años 2004 y 2008
- 1.2.2.2.-Determinar el grado de Motivación que existe en el personal que labora en la Emergencia del Hospital durante los años 2004 y 2008

- 1.2.2.3.-Determinar el nivel de Reciprocidad que existe en el personal que labora en la Emergencia del Hospital durante los años 2004 y 2008
- 1.2.2.4.-Determinar el grado de Participación que existe en el personal que labora en la Emergencia del Hospital durante los años 2004 y 2008
- 1.2.2.5.-Comparar las diferencias en la percepción del Clima Organizacional en el área de emergencia del Hospital entre los años 2004 y 2008
- 1.2.2.6.-Establecer, con base a los resultados que arroje el estudios del Clima Organizacional, recomendaciones puntuales pertinentes para el mejoramiento de este si se requiere.

1.3.-Consideraciones Éticas

El presente proyecto se encuentra sustentado por los siguientes Códigos de Ética, que a continuación se presentan:

Según el Código Internacional de Ética para los Profesionales de la Salud Ocupacional (2002: 11), el cual trata sobre los deberes y derechos de estos profesionales, sus objetivos se definen:

1.-El objetivo principal del ejercicio de la salud en el trabajo es preservar y promover la salud de los trabajadores, promover un medio ambiente de trabajo sano y seguro, proteger la capacidad laboral de los trabajadores y su acceso al empleo. Para el logro de estos objetivos, los profesionales de la salud ocupacional deben utilizar métodos válidos de evaluación de riesgos, proponer medidas eficaces de prevención y realizar el seguimiento de su aplicación. Los profesionales de la salud ocupacional deben brindar asesoría honesta y

competente a los empleadores sobre la forma de cumplir con sus responsabilidades en materia de salud y seguridad en el trabajo, así como a los trabajadores sobre la protección y la promoción de su salud en relación con el trabajo. Cuando existan comités de salud y seguridad, los profesionales de la salud ocupacional deben mantenerse en contacto directo con los mismos.

- 2.-Conocimiento y experiencia: Los profesionales de la salud ocupacional deben esforzarse por permanecer familiarizados con el trabajo y el ambiente de trabajo, así como por mejorar su competencia y mantenerse bien informados respecto al conocimiento científico y técnico, los peligros ocupacionales y las formas más eficientes de eliminar o reducir los riesgos relevantes. Como el énfasis debe ser puesto en la prevención primaria, definida en términos de políticas, diseños, elección de tecnologías limpias, medidas de control de ingeniería y en la adaptación de la organización del trabajo y de los lugares de trabajo a los trabajadores, los profesionales de la salud ocupacional deben visitar los lugares de trabajo en forma periódica y sistemática siempre que sea posible, y consultar a los trabajadores, a los técnicos y a la dirección, sobre el trabajo que realizan.
- 3.- Desarrollo de una política y un programa: Los profesionales de la salud ocupacional deben asesorar a la dirección y a los trabajadores sobre los factores existentes en la empresa que puedan afectar la salud de los trabajadores. La evaluación de los riesgos ocupacionales debe conducir al establecimiento de una política de salud y seguridad en el trabajo y a un programa de prevención adaptado a las necesidades de la empresa. Los profesionales de la salud ocupacional deben proponer dicha política y el programa, con base en el conocimiento científico y técnico actualizado disponible, así como también sobre su propio conocimiento de la organización y el ambiente de trabajo. Los profesionales de la salud ocupacional deben asegurarse de poseer las habilidades requeridas o asegurar la experiencia necesaria para brindar asesoría en programas de prevención, los cuales deben incluir, cuando sea apropiado,

medidas para el monitoreo y control de los riesgos para la salud y la seguridad ocupacional, y para la reducción de sus consecuencias en el caso de fracasar.

Según el Código Deontológico, en su Capítulo XIII El Trabajo en las Instituciones Sanitarias, establece en su artículo 37:

- 1. El médico está obligado a promover la calidad y la excelencia de la institución en que trabaja. Secundará lealmente las normas que tiendan a la mejor asistencia de los enfermos. Pondrá en conocimiento de la dirección del centro las deficiencias de todo orden, incluidas las de naturaleza ética, que perjudiquen esa correcta asistencia. Y si no fueran corregidas las denunciará ante el Colegio de Médicos o a las autoridades sanitarias, antes de hacerlo a otros medios.
- Las normas de la institución respetarán la libertad profesional del médico y señalarán que éste ejerce, en el área de su competencia, una autoridad efectiva sobre el personal colaborador.
- Se prohíbe cualquier cláusula contractual, estatutaria o reglamentaria que reconozca competente para juzgar conflictos deontológicos entre médicos a quien no lo sea.

1.4.-Operacionalización de Variables

DIMENSIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	SUB-VARIABLE	ITEM
	Liderazgo	Dirección, jefatura o conducción de un grupo. Cualidades de	- Dirección (D)	1 - 14 - 33 51 - 67
	Lidorazgo	personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. Es un intento de influencia	-Estímulo de Excelencia (EE)	15 – 30 – 34 52 - 70
		interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, el logro de una o varias metas. Proceso de dirigir las	-Estímulo de Trabajo en Equipo (ETE)	2 – 17 – 35 50 - 73
Clima		actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.	-Solución de Conflictos (SC)	16 – 31 – 36 55 – 68
Organizacional	Motivación	Impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. Es en síntesis, lo	-Realización Personal (RP)	3 – 18 – 37 49 - 74
		que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es	-Reconocimiento a la Aportación (RA)	19 – 32 – 40 56 - 69
		una combinación de procesos intelectuales, fisiológicas y psicológicas	-Responsabilidad (R)	4 – 20 – 43 57 - 75
		que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encareza la energía.	-Adecuación al Trabajo (ACT)	5 – 21 – 41 59 – 65

			I	
Reciprocidad	Reciprocidad	Correspondencia mutua, aplicación al trabajo. Es el cuidado por el patrimonio Institucional,	-Aplicación al Trabajo (AT)	6 – 22 – 42 58 - 71
	retribución y equidad por el trabajo.	-Cuidado del Patrimonio Institucional (CP)	7 – 23 – 44 60 - 72	
			-Retribución (RT)	8 – 24 – 39 54 - 66
			-Equidad (E)	9 – 25 – 45 53 – 76
	Participación	Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la diversidad y la confrontación creativa.	-Compromiso por la Productividad (CP)	10 – 26 – 46 61 <i>-</i> 77
pr cc e	Compromiso por la productividad, compatibilidad de interés e identificación con el cambio.	-Compatibilidad de Interés (CI)	11 – 27 – 47 62 – 78	
		-Intercambio de Información (II)	12 - 28 - 48 - 63 - 79	
			-Identificación con el Cambio (IC)	13 – 29 – 38 64 – 80

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación

El clima organizacional, entendido como aquellos rasgos característicos del medio ambiente laboral que diferencian a una organización de otra, que influyen además en el comportamiento de los individuos y que, en términos generales, puede considerarse como la personalidad de una institución, es un fenómeno que ha cobrado importancia en la investigación acerca de la vida de las organizaciones. A continuación se presentan diversas interpretaciones sobre clima organizacional, resaltando las propiedades que han analizado los autores en sus diferentes estudios:

Estudio de G. H. Litwin y R. Stringer en el año 1966-68, se identificaron varias propiedades del clima organizacional: estructura, desafío y responsabilidad, recompensas, calor humano y apoyo, riesgos y aceptación de riesgos, tolerancia para los conflictos, identidad organizacional, normas y expectativas para el desempeño.

Los autores llegaron a la conclusión de que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos. También determinaron que el clima afecta a la motivación, el desempeño y la satisfacción.

El estudio de B. Schneider y C. J. Bartlett, en el año 1968, incluyó a las agencias de ventas de 2 compañías de seguros diferentes. Los resultados revelaron las siguientes propiedades del clima organizacional: Apoyo de la gerencia, el interés del gerente en el desarrollo y adelanto de los subordinados.

Otro estudio, es el realizado por Rensis Likert en el año 1967. Likert elaboró un mecanismo que se aplica al estilo gerencial aplicado basado en la encuesta. Dicha encuesta consta de los siguientes elementos: procesos de liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, proceso de interacción influencia, toma de decisiones, fijación de metas y control. A los participantes se les proporciona un continuo de opciones por cada concepto, para que indiquen si en su opinión la organización tiende a tener un clima autocrático y muy estructurado o más humano y participativo. De allí se desprende 4 sistemas de Administración:

- -Sistema 1 o explotador autoritario
- -Sistema 2 o benévolo autoritario
- -Sistema 3 o de consulta
- -Sistema 4 o de grupo participante

De los análisis de estos sistemas, Likert llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

A.W. Halpid y D.B Crofts en el año 1993, efectuaron un importante estudio del clima organizacional, el cual se llevó a cabo en una organización de escuela pública. Los investigadores identificaron 8 propiedades del clima organizacional: Solidaridad, consideración, producción, distanciamiento, desinterés, impedimento, intimidad y confianza. Concluyeron que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos.

Otro estudio relacionado con el Servicio de Salud es el Valparaíso San Antonio de Chile, en el año 1994, centró su investigación en obtener una objetivización del clima organizacional de todos los establecimientos y con ello del servicio de Salud Valparaíso en San Antonio, obtener una evaluación que permita orientar de manera precisa las intervenciones de acuerdo a políticas de desarrollo cultural y organizacional. Conocer la percepción del clima que manifiestan las diferentes

plantas del personal, para determinar aquellas de mayor y menor daño. Programar planes de obtención, estimulación y desarrollo. Este estudio consistió en un estudio de tipo investigación acción, se aplicó un instrumento de medición de clima organizacional diseñado por la OPS, en una muestra constituida por el 60% del personal, totalizando 1984 personas. Se llegó a la conclusión que el clima laboral no es homogéneo entre los distintos grupos estudiados. Las cifras totales más bajas del estudio corresponden a los médicos (insatisfactorio) y las más elevadas, a los auxiliares y técnicos (satisfactorio). Estos datos sugieren que además de diseñar las estrategias adecuadas que superen tales percepciones, deben identificarse las acciones precisas.

Capote (citado por Escorihuela, 1994) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

Símil (citado por Escorihuela, 1994) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo

que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Dr Roberto Fuentes, Carlos Mancilla y Dr Meter Mc Coll, en el año 1996, desarrollaron un estudio comparativo del clima organizacional y sus variables en 2 hospitales generales con características similares del servicio de salud Valparaíso-San Antonio. Se concluyó que hubo diferencias claras de valores, tanto de las áreas como de sus actores entre ambos hospitales, lo cual expresa percepciones distintas que responden a las realidades propias de cada Hospital.

En el contexto militar es muy limitado el número de investigaciones relacionadas con la Cultura y el Clima Organizacional y mucho menos relacionadas con la Cultura Organizacional, sin embargo, la autora del presente trabajo, a través del arqueo de fuentes, localizó una investigación sobre Clima Organizacional en la Escuela Superior de la Fuerza Aérea Venezolana, la misma será presentada a continuación en el grupo de investigaciones que sirven de antecedentes al presente estudio.

Escorihuela (1994) realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el

profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

Estudio Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Militar Ejército Dr. Vicente Salías Sanoja, realizado por Barrenechea, en el año 2006, para optar por el título de Especialista de Gerencia de Salud en UCAB, cuyo objetivo fue caracterizar las dimensiones que identifican el clima organizacional de dicho hospital y comparar las diferencias en la percepción del clima organizacional entre los diferentes servicios y departamentos según tiempo de permanencia y sexo, se concluyó que el clima organizacional es desfavorable, el ambiente de trabajo es percibido de manera negativa, los resultados obtenidos en la variable sexo no demuestran diferencias significativas.

2.2.- Marco Organizacional

El Sistema Público Nacional de Salud y Desarrollo Social en el Estado Miranda cuenta con una Dirección Regional de Salud y tres Distritos Sanitarios correspondientes a la integración de sub-regiones territoriales:

El Distrito Sanitario Nº 2 está integrado por 6 Municipios de la sub-región Tuy Medio: Lander, Cristóbal Rojas, Urdaneta, Simón Bolívar, Independencia y Paz Castillo (Anexo A).

La sede del Distrito Sanitario está ubicada en el Municipio Lander, Ocumare del Tuy. La red asistencial de Salud del Distrito comprende los establecimientos

prestadores de servicios y programas de salud en función de los niveles de atención, complejidad, cobertura geográfica, número de población y capacidad resolutiva.

La red Pública de Salud corresponde a los ambulatorios y Hospitales, organizados de acuerdo con su nivel de complejidad y actúan de manera coordinada entre sí para prestar servicios a la población. Para tal fin, se establecen 3 niveles de atención:

- Primer Nivel: Atención primaria, atención de tipo general, prevención y promoción asistencial.
- Segundo Nivel: Atención especializada. Recibe casos por referencia desde el primer nivel.
- Tercer Nivel: Atención especializada que se realiza en los Hospitales II, III y IV, y muy parcialmente en los Hospitales I. Se ingresa por referencia del nivel I y II.

En el Distrito Sanitario se ejecutan Servicios y programas de Salud a la población del Tuy.

El Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar", se encuentra ubicado en Ocumare del Tuy (Anexo B), del Estado Miranda. Fue inaugurado el 17 de Diciembre del año 1981, bajo la presidencia del Dr. Luis Herrera Campins. Fue creado para cubrir las necesidades referente a la salud de toda la población de Los Valles del Tuy, distribuidas en 6 Municipios Autónomos (como área de influencia) y con una población que supera los 700.000habitantes,así como también atiende usuarios provenientes es estados vecinos (Guárico y del Distrito Metropolitano), de forma pública y gratuita, tomando en cuenta el continuo y creciente aumento de la población que reside en Los Valles de Tuy, para lo cual

en forma coordinada con el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, la Dirección de Salud del Estado Miranda, el Distrito Sanitario Nº 2 y la Dirección de este Hospital, se planifican y ejecutan las políticas de salud, destinadas a dar una correcta y oportuna respuesta a las diversas necesidades en cuanto a salud requiere la población de Los Valles del Tuy.

Es un Hospital catalogado como Hospital tipo II, con capacidad real para funcionar como un tipo III, su capacidad arquitectónica es de 220 camas, siendo presupuestadas 128, cuenta con los servicios básicos de: Medicina Interna, Cirugía, Traumatología, Pediatría y Obstetricia, cada uno con su área de hospitalización, un área de quirófano con 5 pabellones y salas de partos, así mismo cuenta con los servicios de Anatomía Patológica y sub-especialidades como lo son: Cardiología, Psiquiatría, Psicología. Oftalmología, Odontología. Urología, Gastroenterología, Neurología, Medicina Física y Rehabilitación, Cirugía Pediátrica, igualmente cuenta con los servicios de: Epidemiología, Registros y Estadísticas Médicas, Banco de Sangre, Trabajo Social, Laboratorio Central, Radiología, Nutrición y Dietética y 3 Módulos para las diferentes consultas externas.

Laboran 146 Médicos de los cuales 79 son Especialistas.

El Hospital General de Los Valles del Tuy, es una Institución adscrita a la Dirección Regional de Salud del Estado Miranda y al Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la República Bolivariana de Venezuela.

El Organigrama del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar", está conformado principalmente por 5 pilares fundamentales: Dirección, Comisión Técnica, Dirección de Atención Médica, Epidemiología y Jefatura de Personal, e igualmente por todos los servicios que brinda esta Institución (Anexo C). Su Misión y Visión se definen a continuación:

2.2.1.-MISIÓN DEL HOSPITAL GENERAL DE LOS VALLES DEL TUY "SIMÓN BOLÍVAR":

Este Nosocomio se crea con la intención de prestar servicio médico gratuito a nivel primario, secundario y ocasionalmente terciario, a toda la población de Los Valles del Tuy y pueblos circunvecinos de otros Estados: Aragua, Guárico, Distrito Metropolitano.

2.2.2.-VISIÓN DEL HOSPITAL GENERAL DE LOS VALLES DEL TUY "SIMÓN BOLÍVAR"

Llegar a ser el Centro Hospitalario de referencias y contrarreferencias médicas, más importante de la zona, que cubre el máximo de exigencias por parte del usuario y garantizarle a su vez una mejor asistencia médica gratuita, con miras hacia el futuro de obtener una mayor clasificación (Hospital tipo III).

El Servicio de Emergencia de este Centro de salud fue remodelado y reinaugurada el 26 de octubre del año 2004, en ella laboran un personal multidisciplinario constituido por:

Médicos Residentes: 66

Médicos Especialistas: 79

Enfermeras Auxiliares: 54

Licenciadas en Enfermerías: 24

Técnicos de Enfermerías: 9

Camilleros: 13

Bioanalistas: 16

Asistentes de Laboratorio Clínico: 16

Técnicos Radiólogos: 12

Asistentes de Rayos X: 5

Farmacéutico: 1

Asistentes de Farmacia: 6

Camareras: 33

Vigilantes: 19

Porteros: 6

Secretaria:1

Dicho Servicio está conformada por diversas áreas de consultorios, salas de hospitalización para adultos y pacientes pediátricos, salas de observación, salas de nebulizaciones, tanto para pacientes adultos como pediátricos, área de trauma shock, quirófanos, sala de parto, servicio de laboratorio, radiología, Farmacia y Banco de Sangre.

Se presta servicios de emergencias y de consultas por los 5 servicios que ofrece la Institución: Pediatría, Medicina Interna, Cirugía, Traumatología, Ginecología y Obstetricia. Se atiende de manera gratuita a todos los pacientes que acuden a este Centro Hospitalario.

En cuanto a la disponibilidad de cama en el área de emergencia, se tiene que el área pediátrica tiene una capacidad de 12 camas y 1 cama de aislamiento, en el área de adulto se dispone de 20 camas que son utilizadas por los servicios de Cirugía, Traumatología y Medicina Interna. Igualmente se dispone de una sala de partos para la atención de patologías de parto y puerperio tanto las planificadas de manera electiva y así como los casos de emergencia, y un área de quirófano conformado por 4 quirófanos, en el cual se atienden las cirugías que son programadas de manera electivas y así como las cirugías de emergencias.

Es importante destacar, que el área de emergencia, también dispone del servicio de Registro e historias médicas las 24 horas del día y los 365 días del

año, cuya función es asignar número de historia a todos los pacientes que son ingresados por cualquiera de los 5 servicios: Cirugía, Traumatología. Medicina Interna, Pediatría y Ginecología y Obstetricia; archivar las historias y así como llevar el registro de las patologías más frecuentes.

2.3.-Marco Conceptual

En la literatura de investigación sobre comportamiento organizacional, la noción de clima organizacional está definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos (e.j. Reichers & Schneider, 1990). Además el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado.

Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Mientras todas las investigaciones coinciden en la importancia de la construcción del clima, no hay un consenso aún sobre las verdaderas dimensiones del clima.

Así, Campbell y otros (1970) propusieron cuatro dimensiones importantes: autonomía individual, el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención. Otros

investigadores han propuesto diferentes categorías de las dimensiones del clima (ver Ostroff, 1993).

El modelo organizacional (ver Hart & Cotton, 2003) incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y feedback, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo.

La noción de construir el clima se ha ampliado también a otros aspectos como el clima relacionado con el servicio al cliente, y el clima para la seguridad en el trabajo (ej. Neal, Griffin & Hart, 2000).

Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa.

En una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003)

En el contexto australiano, la investigación en salud organizacional ha conducido por una gran cantidad de grupos y empleados del sector privado en la última década, ha demostrado que el clima organizacional es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados. Además se halló que el clima es más potente que los factores "estresantes" (p. ej. experiencias operacionales adversas como la agresión de un cliente y las presiones de la carga de trabajo) y tiene influencia en los reclamos judiciales por daños psicológicos (ver Cotton and

Hart, 2003). Esta investigación sugiere que mejorar el clima organizacional es crucial para alcanzar mejoras en la implementación de premios retributivos.

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 ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, 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 ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

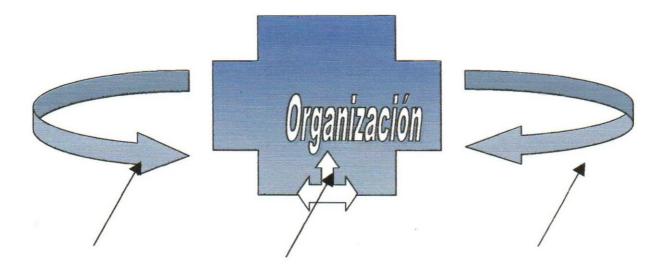
Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente 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.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores:



FACTORES EXTERNOS + FACTORES INTERNOS + FACTORES EXTERNOS

Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales:

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

 El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, dichas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- 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.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

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.).

 Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- 1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- 2. Responsabilidad: Es la percepción de parte 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 saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- 3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- 4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos,

40

miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a

ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguro de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

LIDERAZGO

El Liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han organizaciones donde las empresas global; abierto al comercio permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como

las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

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

Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

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

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis (1995), al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces — con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia del Liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

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

Tendencias del Liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un período de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

 Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

- A medida que se incrementa la taza de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van ha necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van ha necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a

pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrolla su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

Estilos de Liderazgo

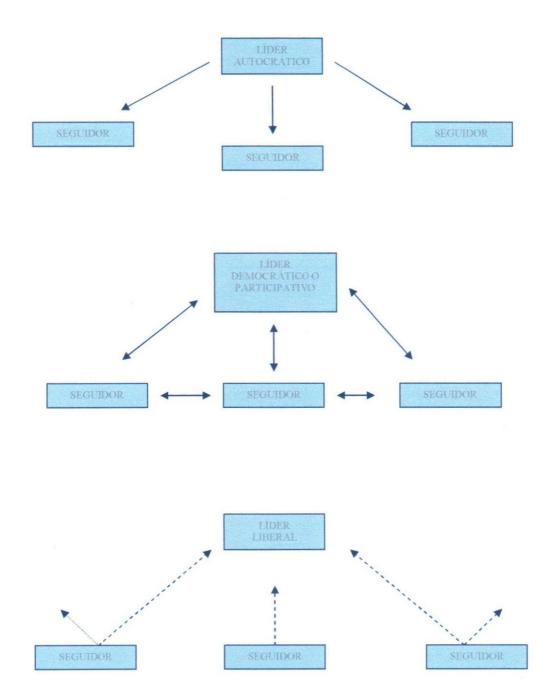
Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- El Líder Autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subaltenos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- -El Líder Participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- El Líder que adopta el Sistema de Rienda Suelta o Líder Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.



Diferencias entre los Directores de Grupos y los Líderes de Equipos

LÍDERES DE EQUIPO DIRECTORES DE GRUPO -El interés primordial en cumplir con los -Las metas actuales se toman sin objetivos en curso le impide pensar en lo problemas. Puede ser un visionario que podría obtenerse, mediante una acerca de lo que la gente podría lograr reorganización. para fomentar la como equipo. Comparte sus visiones v colaboración de sus miembros. actúa de acuerdo con ellas. -Reactivo con la gerencia superior, sus -Es proactivo en la mayoría de sus iguales y empleados. Le es más fácil relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la pero entro de ciertos límites. -Está dispuesto a involucrar a la gente acción. Inspira el trabajo de equipo y el en la planificación y la solución de los respaldo mutuo. problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. -Resistente desconfía de los -Puede hacer que la gente se involucre y 0 empleados que conocen su trabajo comprometa. Facilita el que los demás mejor que el Gerente. vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.

- -Busca a quienes quieren sobresalir y -Considera la solución de problemas trabajar en forma constructiva con los como una pérdida de tiempo o como una demás. Siente que es su deber fomentar abdicación de la responsabilidad de la y facilitar esta conducta. gerencia.
- -Considera que la solución de problemas -Controla la información y comunica es responsabilidad de los miembros del solamente lo que los miembros del equipo.

grupo necesitan o deben saber.

-Ignora los conflictos entre los miembros Acepta las preguntas. Permite que el del personal o con otros grupos.

-En ocasiones modifica los acuerdos del -Interviene en los conflictos antes de que grupo por conveniente personal.

-Se comunica total y abiertamente. equipo haga su propio escrutinio.

sean destructivos.

-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Diferencias entre un Jefe y Líder:

JEFE

·Existe por la autoridad.

·Considera la autoridad un privilegio de mando.

·Inspira miedo.

·Sabe cómo se hacen las cosas.

·Le dice a uno: ¡Vaya!.

·Maneja a las personas como fichas.

·Llega a tiempo.

· Asigna las tareas.

D LÍDER

F

E

R

E

N

C

S

Existe por la buena voluntad.

· Considera la autoridad un privilegio de servicio.

Inspira confianza.

Enseña como hacer las cosas.

Le dice a uno: ¡Vayamos!.

No trata a las personas como cosas.

· Llega antes.

· Da el ejemplo.

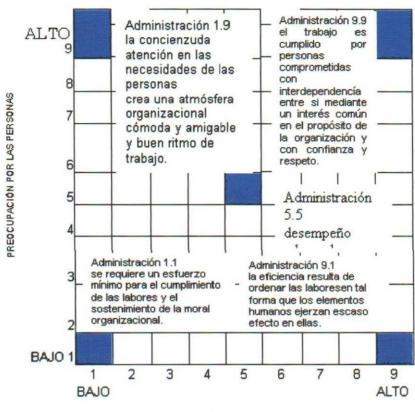
La Rejilla Administrativa

Uno de los enfoque mas reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Dimensiones de la Rejilla

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La " preocupación por la producción " incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

La Rejilla Administrativa



PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN

Características de un Líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

- d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

La Autoridad para el Liderazgo

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro dé las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que quía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte se sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.



Figura 1 Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. (ver figura 1.). El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba (ver figura 2).

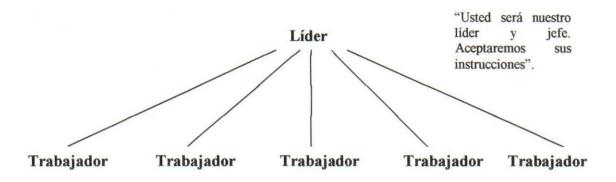
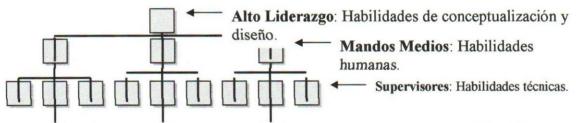


Figura 2 Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales,



ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

El Líder frente a los Cambios

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios. (ver figura 3).

Otras Consideraciones sobre el Líder

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- -Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- -Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- -Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- -Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

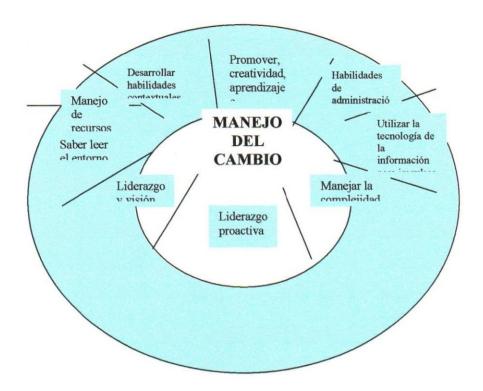


Figura 3. Manejo Del Cambio

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Se mantiene excelentes relaciones	-Se tiene demasiadas
humanas con el grupo.	responsabilidades.
-Se esta actualizando en los temas de	-Quita mucho tiempo personal.
interés.	-Ser responsable cuando un miembro
-Es la cabeza y responsable frente a	comete un error.
otros directrices	-No es fácil, se tiene que mantener un
-Se da sentido humano a la	aprendizaje continuo y rápido.
administración.	-Se pierde confianza de grupo, cuando
-Se gana aprecio, gratitud y respeto de	el líder tiene un fracaso en un
las personas.	proyecto.
-La persona líder construye el ser	-Se esta a la zozobra del ambiente
persona.	externo, creando esteres y
	preocupaciones.

Enfoques Situacionales o de Contingencia del Liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

Enfoque de Contingencias del Liderazgo de Fiedler

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una **teoría de contingencia del liderazgo**. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

Dimensiones Críticas de la Situación de Liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

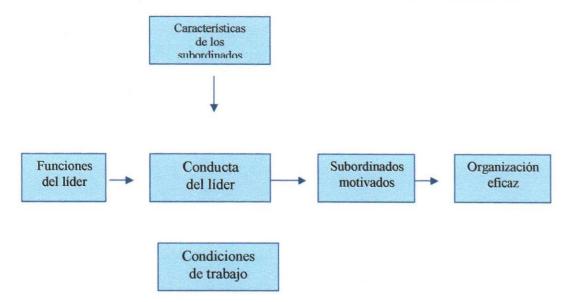
-Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder. Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por le puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

-El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder

orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que le poder otorgado por le puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones lídermiembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apneas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que le líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que a punta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

ENFOQUE DEL CAMINO-META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO



En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser

frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinaos en la medida en que éstos la conciban como una fuente de satisfacción.

- Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.
- favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativa de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa

Liderazgo Transaccional y Transformacional

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiera a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuanta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intente dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios den sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primero se distinguen particular por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servidos en favor fe los pobres.

CUESTIONARIO DE KOONTZ SOBRE LIDERAZGO PROPUESTA PARA TRABAJAR EN CLASE

1. ¿Cuál Considera Usted La Esencia Del Liderazgo?

Si "el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo" según Koontz; mientras Stonner dice que es "el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo". En consecuencia a todo esto en mi concepto la esencia del liderazgo es la capacidad de la persona o del individuo de ejercer influencia o conducta que ocasiona un cambio la conducta de personas o grupo; y así mismo un una atracción o un interés por la persona o grupo que le rodea. Por lo cual concluyo que no es un solo elemento que actúa sino muchos a la vez; para ser un verdadero líder se necesitan seguidores.

2. ¿Qué Relación Existe Entre La Teoría Y Estilos De Liderazgo Y La Motivación?

Cuando se habla de liderazgo muchas veces se piensa en la primera teoría del "gran hombre" de que los líderes nacen y no se hacen; quiero referirme a esta cuestión ya que el líder tiene elementos de ambos es decir unos que nacen con él y otros que adquiere con la experiencia; lo cual es captado por la teoría, los enfoques y estilos de liderazgo. Entonces la relación que existe entre estos y la motivación es que todos se refieren a la fuerza que induce a las personas a actuar voluntariamente para el logro de unas metas, la cual pueden tener éxito si se encuentran en la situación adecuada.

3. ¿Por Qué Se Ha Criticado Tanto Al Enfoque De Rasgos Como Medio Para Explicar El Liderazgo?

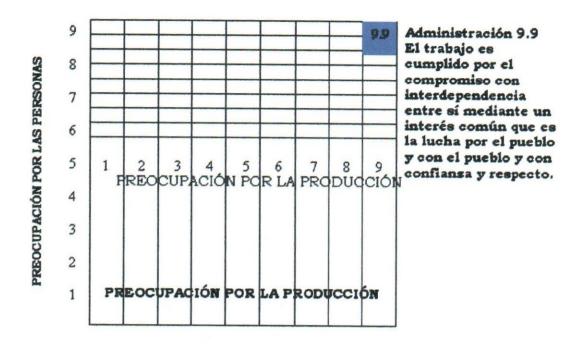
Se ha criticado ya que estudia los rasgos específicos con la capacidad de liderazgo, ya que el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo; debido a que no todos los líderes poseen todos los rasgos, mientas que muchas que no son líderes pueden poseer la mayoría de ellos o todos. Así mismo, el enfoque de rasgos no ofrece ninguna indicación sobre la cantidad que una persona debe poseer de cada rasgo.

4. ¿A Qué Atribuiría La Enorme Difusión De La Rejilla Administrativa Como Recurso De Capacitación?

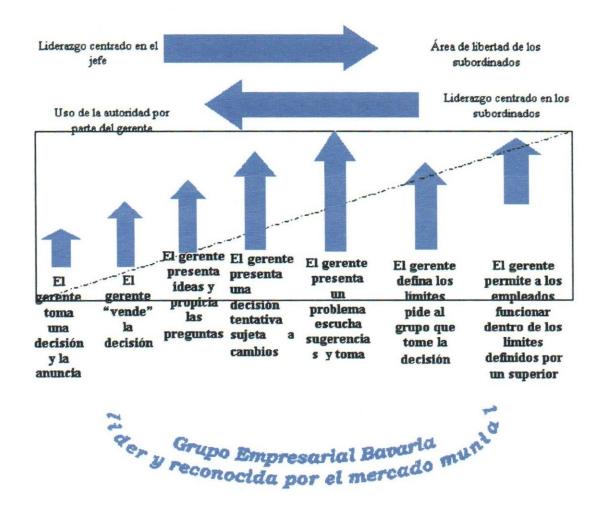
Atribuyo la enorme difusión ya que relaciona dos factores importantes en el ambiente laboral que son: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Ya que con base en estas se identifican las dos dimensiones y se determinan cuatro estilos extremos y uno intermedio de liderazgo, esto quiere decir que muestra resultados consiguientes a la dedicación en las personas tanto como ala producción. Con esto se convierte en un recurso útil para la identificación y clasificación de los estilos administrativos.

 Elija Un Líder De Empresa O Político Que Admire E Identifique Su Estilo De Liderazgo Aplicando La Rejilla Administrativa O El Modelo Del Continuo De Conducta De Tannenbaum Y Schmidt.

Elegí a dos personajes totalmente diferentes un líder revolucionario Che Guevara y un líder empresarial colombiano Julio Mario Santo Domingo, pero por razones obvias no lo pude analizar muy bien este ultimo ya que no hay mucha información en la red por razones de seguridad. Ernesto él Che Guevara (político) identificación de estilo de liderazgo aplicando la rejilla administrativa:



Explicación: El CHE Guevara fue un líder motivador ya que busco la defensa del pueblo por medio de la revolución y sus seguidores luchaban entusiastamente, uno de sus logros fue la revolución cubana que termina con la intervención americana y el fin del régimen de Batista; ya que trabajada con el pueblo y por el pueblo.



Explicación: Julio Mario Santo Domingo, creo por sus propios medios una empresa de cerveza llamada Bavaria S.A., es la más representativa del grupo, la cual brindo a gran parte de Bogotá, en la actualidad cubre a varios países de Latinoamérica y algunos europeos y del sureste asiático. Cuando vivió en bogota y administrada Bavaria motivada a sus empleados por la capacitación y la autosuperación, el demostrada como claro ejemplo de esto pero esto no significa que poseía un liderazgo liberal sino que era democrático y participativo en la mayoría de acciones empresariales, porque permitía que opinar a los directivos de la empresa y parte de su familia.

6. ¿En Qué Consiste La Teoría Del Liderazgo De Fiedler? Tras Aplicarla A Los Casos De Lideres Que Conoce, ¿La Juzga Exacta?

La teoría del liderazgo de Fiedler consiste que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

En mi parecer la juzgue exacta al aplicarla casos de lideres reconocidos como él CHE, GANDHI, MARTIN LUTHER KING y HITLER porque muestran una influencia a sus seguidores y determinan tareas por las cuales adquieren poder; todos llegan al "éxito" (teniendo unas diferencias notables HITLER) aunque sean situaciones distintas y conductas distintas pero cada uno de estos individuos alcanza el logro ya que tiene en cuenta la situación adecuada dependiendo su ser por lo cual Fiedler dice "el desempeño del liderazgo depende de la organización tanto como de los atributos del líder".

7. ¿Cuáles Son Las Ventajas Y Limitaciones Del Enfoque Del Camino - Meta Del Liderazgo?

Si la teoría del camino – meta es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos entonces por esto en nuestro concepto encontramos una gran ventaja en esta teoría.

Ya que el líder puede ser de apoyo, de participación de instrumento y de orientado a logro; así mismo las ventajas del enfoque es que sugiere que seleccionar el estilo más apropiado a la situación y presenta una especie de dirección consultiva o asesor de tareas. Por ello la desventaja que encontré que es una especie de liderazgo liberal es decir que hace uso muy reducido del poder, por consiguiente el líder depende de gran medida de los subordinados para establecer o alcanzar las meta.

8. Si Se Eligiera Como Líder De Grupo Para Un Proyecto Escolar (La Realización De Un Estudio De Caso Sobre Una Compañía En Particular, Como Ejemplo), ¿Qué Estilo De Liderazgo O Conducta Adoptaría? ¿Por Qué?

Adoptaríamos un liderazgo transaccional ya que guiaría el plan de trabajo del proyecto para cumplir satisfactoriamente con el proyecto, organizar el papel y las tareas tanto individual como en grupo. Así mismo lo completaríamos con el enfoque del camino – meta ya que es una especie de apoyo, guía y facilitador de tareas, lo utilizaríamos guiando en él procesó cuando algún de los integrantes solicite o requiere ayuda para la realización del proyecto. Utilizaría este liderazgo debido que en los grupos presupuestos o ya conformados de trabajo se encuentra un grado de pertenencia, interrelación adecuado la cual ya es eficiente.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los lideres. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas. Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser lideres exitoso y competitivo.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que

pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Recomendaciones

- Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.
- El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactorias sino óptimas.
- Que su toma de decisiones sean gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.
- El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.
- Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

MOTIVACIÓN

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación.

Ahora bien, uno tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él.

Solana, Ricardo F. (1993), la define "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Stoner, James; Freeman, R. Edward y col. (1996), la define "Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1999), la definen "La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Sobre la base de ciertos datos, puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1943) diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

Estoy de acuerdo con lo que cita el texto del Dr. Rumbo a cerca de que Mayo nunca analizó el papel jugado por los sindicatos. Además pensamos que tanto las escuelas clásicas como la escuela de la Relaciones Humanas simplifican a la motivación en un solo factor, ya sea por el dinero o las relaciones humanas.

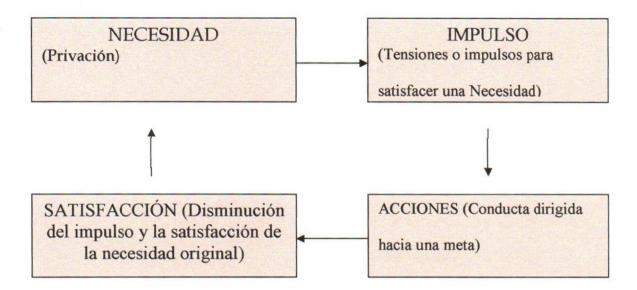
Mc Gregor en el año 1960, está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las persona prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Al hacer una perspectiva contemporánea a cerca de la motivación, nos encontramos con que Landy y Becker en el año 1987 han clasificado diversos enfoques modernos con respecto a esta teoría, creando así cinco categorías, las cuales son:

.- Teoría de las Necesidades:

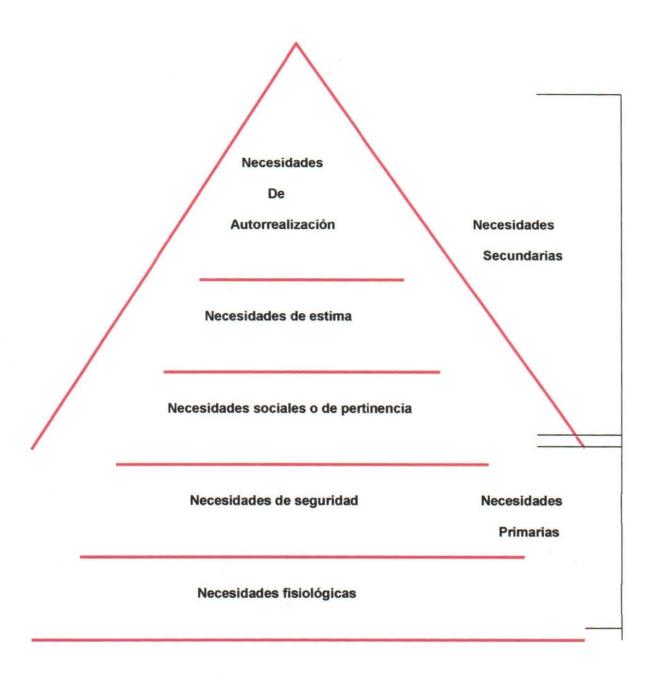
Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:



Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.



Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

A continuación realizamos un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.

Progreso- Crecimiento	
Reconocimiento-Status	MOTIVACIONES
Relaciones interpersonales Colegas y subordinados	
Seguridad en el cargo	HIGIÉNICOS
Salario Vida personal	

En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkínson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación

con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo puedo citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándome en lo leído, puedo decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

. - Teoría de la Equidad:

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

.- Teoría de la Expectativa:

En este caso David Nadler y Edward Lawler en el año 1984, dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstos son bases del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

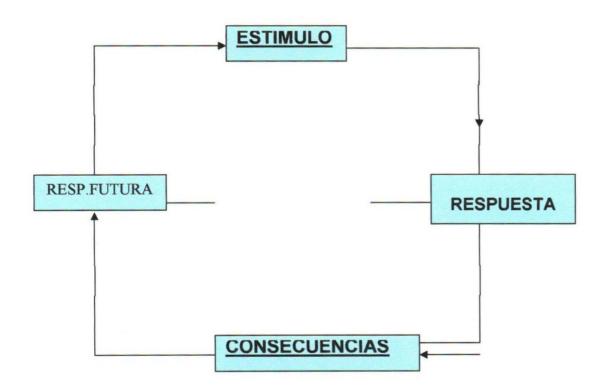
- Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- 3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

.- Teoría del Reforzamiento:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:



A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto (propuesta por Stornes James y col. en el año 1996), es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida."

.- Teoría de las Metas:

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr le motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

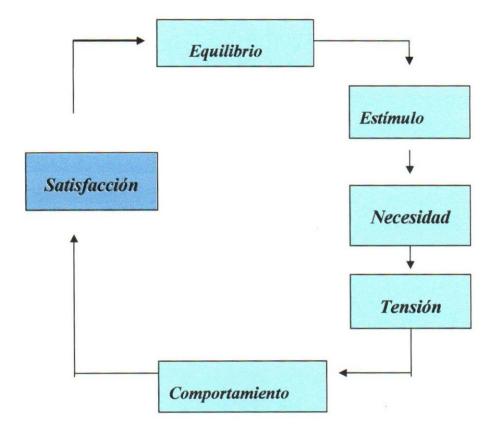
Chistopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacía la meta.

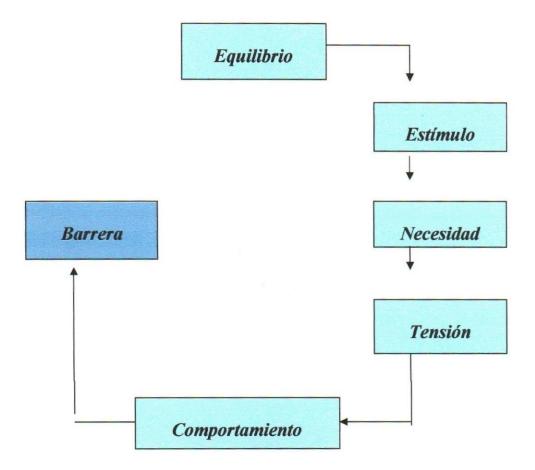
.- Ciclo Motivacional:

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:



El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:



Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

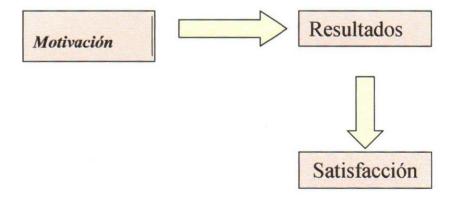
Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- 1) Desorganización del comportamiento
- 2) Agresividad
- 3) Reacciones emocionales
- 4) Alineación y apatía.

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

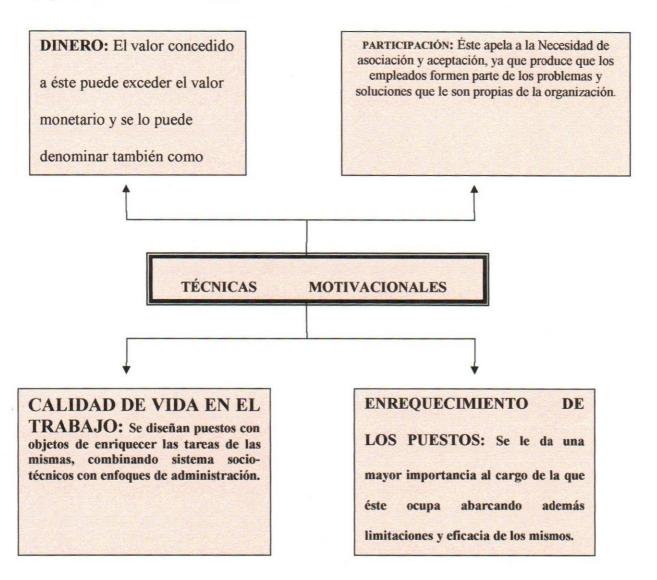
Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.



.- Técnicas de la motivación

El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:



.- Influencia del grupo en la Motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- > Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- > Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

.-Importancia del Gerente en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos

lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo mas importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

.- Enfoque de Sistemas y Contingencias de la Motivación:

El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

- Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivasión de las motivaciones.
- Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la practica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

Es común que suela depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

También es indispensable gobernar la globalización. Son necesarias políticas nacionales activas y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo.

Es de suma importancia mencionar que sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado.

Considero que la motivación laboral, tiene una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

ACTITUDES Y PARTICIPACIÓN

Las actitudes son determinantes sobre la conducta, ya que están ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación. Una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona a los demás, a los objetos y a las situaciones.

Las actitudes se aprenden.

Las actitudes también definen nuestra predispocisión hacia determinado aspectos del mundo.

Por otro lado, nos proporcionan las bases emocionales de nuestras relaciones interpersonales y de identificación con los demás.

Por último, se organizan muy próximos al núcleo de la personalidad. Algunas actitudes son persistentes y duraraderas, otras, sin embargo, como es el caso de la variables psicológicas, están sujetas a ciertos cambios.

Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad del individuo. Algunas teorías sostienen que las personas buscan la congruencia entre sus creencias y sus sentimientos hacia los objetos, y que las modificaciones en las actitudes dependen de que cambien los sentimientos o las creencias. Los individous poseen actitudes estructuradas compuestas de diversos elementos afectivos y cognoscitivos. Un cambio en uno de ellos precipita un cambio en los demás. Cuando estos componentes son inconsistentes o exceden el nivel de tolerancia de la persona aparece la inestabilidad. Esa inestabilidad puede corregirse mediante:

- 1. El rechazo de un mensaje diseñado para influir en las actitudes.
- 2. La fragmentación de las actitudes.
- La aceptación de la inconsistencia, de modo que se genere una nueva actitud. Esta teoría propone que el afecto, la cognición y la conducta determinan las actitudes y que éstas determinan, a su vez, el afecto, la cognición y la conducta.

Afecto: el componente emocional o sentimental de una actitud se aprende de los padres, de los maestros y de los camaradas.

Cognición: el componente cognoscitivo de la actitud comprende las percepciones, las opiniones y las creencias de las personas. Se refiere al proceso del pensamiento, con especial énfasis en la racionalidad y en la lógica. Un elemento importante de la cognición es el de las creencias evaluativas que mantiene la persona. Las creencias evaluativas se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que alguien mantiene hacia un objeto o una persona.

Conducta: el componente de la conducta en una actitud se refiere a la tendencia de la persona a actuar sobre algo o sobre alguien de una manera determinada. La medida de estas acciones puede ser útil para examinar los componentes de la conducta en las actitudes.

La teoría de los componentes afectivos, cognoscitivos y de la conducta como determinantes de las actitudes y del cambio de actitud tienen gran importancia para los directores de empresas. Los jefes han de ser capaces de demostrar que los aspectos positivos de contribución a la organización pesan más que los negativos, desarrollando en sus empleados actitudes generales favorables hacia la organización y hacia el trabajo dentro de la misma.

Las actitudes pueden tener distintos orígenes: la familia, los grupos de amigos o las experiencias en empleos anteriores. Las experiencias primeras en la familia contribuyen a formar las actitudes individuales.

La cultura, las costumbres y el lenguaje influyen sobre las actitudes.

A través de las experiencias en el trabajo, los empleados desarrollan actitudes sobre la igualdad salarial, la evaluación de los rendimientos, la capacidad de mando, el diseño del trabajo y la afiliación al grupo de trabajo.

La expresión disonancia cognoscitiva describe una situación en la que existe discrepancia entre los componentes cognoscitivos y conductuales de una situación. Cualquier forma de inconsistencia es incómoda, de forma que los individuos intentan reducir la disonancia. La disonancia se ve como un estado de la persona que provoca las acciones que tratan de hacer volver al individuo a su posición de equilibrio. Podemos definirla, entonces, como un estado de ansiedad mental que aparece cuando hay un conflicto entre las distintas cogniciones de un individuo (por ejemplo, entre actitudes y creencias) después de haber tomado una decisión.

Cuando aparece la inconsistencia en las actitudes, las personas pueden intentar resolver el problema ya sea cognoscitivamente o bien de forma conductual.

La disonancia cognoscitiva tiene importantes implicaciones en la organización: ayuda a explicar las decisiones de un individuo con una actitud inconsistente y a predecir la propensión de una persona a cambiar sus actitudes.

Cambio de actitudes.

Los jefes pueden tener que enfrentarse a la tarea de cambiar las actitudes de sus empleados para favorecer el buen fin del trabajo. Aunque son muchas las variables que afectan a los cambios de actitud, todas pueden describirse en función de tres factores generales: confianza en el emisor, en el propio mensaje y en la situación. Los empleados que no confían en su jefe no aceptarán su mensaje ni modificarán sus actitudes, al igual que si el mensaje no es convincente, ni invitará al cambio.

Cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, más notorio será el cambio de actitudes. Por tanto, los jefes deben ganarse el prestigio de sus empleados. Si tienen prestigio, lo utilizarán para cambiar las actitudes; si no lo tienen, el cambio de actitudes puede resultar prácticamente imposible.

Las personas tratan de identificarse con un comunicador bien considerado y tienden a adoptar las actitudes y conductas de la persona admirada.

El compromiso de un empleado con sus actitudes es muy importante. Las actitudes que se han expresado públicamente son más difíciles de cambiar porque la persona se ha comprometido y cambiar de actitud sería reconocer su error.

La distracción es uno de los muchos factores situacionales que aumentan la persuasión. Otro factor que hace a la gente más susceptible al cambio en sus actitudes es un entorno agradable.

Actitudes y valores.

Los valores están ligados a las actitudes porque sirven como una forma de organizarlas. Los valores se definen como "la constelación de gustos, desgrado, puntos de vista, condicionantes, inclinaciones subjetivas, juicios racionales e irracionales, prejuicios y modelos asociativos que determinan la visión del mundo que tiene una persona".

La importancia de una constelación de valores radica en que una vez internalizada, se convierte (consciente o inconscientemente) en un estándar o criterio para guiar las acciones del individuo. Los valores son extremadamente importantes para comprender una conducta eficaz en la gestión.

Los valores no sólo afectan las percepciones en los fines apropiados, sino también en los medios adecuados para conseguirlos. Desde el diseño y desarrollo de las estructuras y procesos organizativos hasta la utilización de un estilo particular de dirección y de evaluación del rendimiento de los subordinados, los sistemas de valores son siempre persuasivos.

El impacto de los valores es más pronunciado en las decisiones con poca información objetiva y, en consecuencia, con mayor grado de subjetividad.

Actitudes y satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo,

como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Las dimensiones asociadas con la satisfacción en el trabajo son:

- Paga,
- Trabajo (tareas interesantes, de responsabilidad, etc.)
- Oportunidades de ascenso,
- Jefe.
- Colaboradores (compañerismo, competencia).

Una de las principales razones para medir la satisfacción en el trabajo es la de proporcionar a los jefes ideas sobre cómo mejorar las actitudes de los empleados.

Satisfacción y rendimiento en el trabajo.

La mayoría de los estudios no han establecido una clara relación entre satisfacción y productividad. De hecho, hay empleados insatisfechos que tienen una productividad muy elevada, y, también se da el caso contrario, de empleados satisfechos con escasa productividad.

Se han desarrollado tres enfoques:

- 1. La satisfacción promueve la productividad.
- La productividad causa satisfacción.
- 3. Las recompensas intervienen, sin que haya ninguna relación inherente.

No obstante, desde un punto de vista práctico, casi todos los jefes desean tener trabajadores satisfechos y productivos (un objetivo que requiere gran esfuerzo y prudencia en sus decisiones). Algunos teóricos e investigadores sugieren que el rendimiento tiene un significado más amplio que las simples unidades de producción o su calidad.

Algunos estudios han observado una moderada correlación entre satisfacción y permanencia en la organización, así como entre satisfacción y ausentismo. También hay pruebas que relacionan satisfacción y actividad sindical.

Aunque la satisfacción en el trabajo no influya cualitativa o cuantitativamente en el rendimiento, sí lo hace en las conductas de los ciudadanos, en el cambio de empleo, en el ausentismo y en las preferencias y opiniones sobre los sindicatos. Debido a estas influencias, los jefes continúan a la busca de técnicas y programas que les sirvan para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados, y la conclusión de muchos de ellos es que e rendimiento significa algo más de lo que expresas el recuento cualitativo y cuantitativo de la producción.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Objetivos de la administración de las compensaciones.

Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

 Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Estudios comparativos de sueldos y salarios.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes

disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Fuentes de datos sobre compensación:

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Los estudios de las entidades oficiales suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

Los estudios que conducen las entidades privadas pueden ser mucho más específicos y actualizados, pero se generan a un alto costo y no se difunden al público en general. Estos servicios son contratados por organizaciones de grandes dimensiones.

Un tercer sector que puede aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

Procedimientos para estudios comparativos de sueldos y salarios:

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferente entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Determinación del nivel de compensaciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

Niveles de pago:

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una *línea de tendencia salarial* tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos. En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal. A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

Estructura de la compensación:

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la empresa. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación. Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación.

El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente. Para motivar a un empleado se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones e puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las empresas utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del nuevo empleado se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

Desafíos del área e compensaciones.

Cambios inducidos por la tecnología

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical:

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad:

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios:

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral:

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

 Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

- 2. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
- Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
- 4. <u>Curvas de madurez:</u> en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la

práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

- 5. <u>Aumentos por méritos</u>: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a une estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.
- 6. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la

organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

- 7. Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.
- 8. Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los

ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

El papel de la Compensación Indirecta.

La existencia de prestaciones y servicios al personal corresponde a diversos objetivos:

Objetivos sociales:

Ninguna organización puede huir de su contexto. Todas cuentan con personal que es afectado también por ese contexto. Debido a esto, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

Objetivos de la organización:

Un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa. Estos planes también influyen sobre la tasa de rotación. Pueden señalarse como objetivos de la organización:

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.

Objetivos de los empleados:

Los empleados suelen procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas. Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados. El nivel de los impuestos asciende proporcionalmente a las prestaciones.

Junto con el objetivo de limitar sus cargas fiscales, un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse" a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.

Pólizas de seguros.

Como estas pólizas se extienden a los familiares de los empleados, conllevan objetivos de carácter eminentemente social.

Seguros en el campo de la salud:

Pueden descomponerse en pólizas que cubren gastos médicos mayores, gastos médicos menores, atención dental, óptica, preservación de la salud mental, Directamente relacionadas con estas pólizas están las que reconocen determinadas compensaciones al empleado en el caso de enfermedad, accidentes, pérdidas de miembros u órganos y fallecimiento.

Pólizas médicas:

Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren gastos originados en enfermedad, accidentes y hospitalización. Se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son sufragados por el asegurador. Asimismo, se determina con precisión qué enfermedades y accidentes cubre la póliza. También suele fijarse un mínimo, que recibe el nombre de deducible.

Debe hacerse todo lo posible por especificar a los empleados qué aspectos no están previstos en la póliza contratada.

Pólizas de servicios dentales:

La mayor parte de estos planes distinguen entre tratamientos preventivos (menos costosos) y tratamientos correctivos.

Pólizas de servicios oftalmológicos:

Suelen incluir pruebas de agudeza visual, y en ocasiones se proporcionan lentes a los empleados. Debido a que el promedio de edad del personal ha tendido a aumentar, este servicio ha ido haciéndose más importante.

Pólizas de vida:

Fueron las primeras en ser ofrecidas a los empleados. Generalmente, el monto de la póliza es un múltiplo del sueldo del asegurado. Al contrario de lo que ocurre

con las pólizas por gastos médicos, no se suele incluir a los familiares del empleado.

Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente:

Una clasificación importante es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del empleado o si es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas incapacitan al empleado en forma permanente o total.

Pólizas de garantía de ingresos:

Garantizan al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado en caso de pérdida del trabajo.

Prestaciones independientes de las tareas cotidianas.

Los períodos durante los cuales el empleado no trabaja pero obtiene su pago o incluso recibe bonos adicionales, pueden asumir varias forma y exceder los requerimientos de ley.

Días feriados y vacaciones:

Muchas organizaciones optan por conceder un día (o dos, a lo sumo) durante el cual el empleado puede, a su elección y una sola vez al año, disfrutar de una jornada de descanso pagada independientemente de las vacaciones.

Otras empresas extienden el período legal de vacaciones. Por lo general, estos períodos adicionales se basan en la antigüedad del empleado.

Un problema común es la falta de capacitación y desarrollo de las personas que reportan a una persona que nunca se ausenta.

La situación de un empleado que eternamente se encuentra "demasiado ocupado" para tomar sus vacaciones constituye un foco de atención para el departamento de personal.

Ausencias con o sin goce de sueldo.

Días de enfermedad:

Corresponde a problemas menores de salud que por lo general no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo.

Actividades deportivas:

Muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, sufragando los costos.

Prestaciones relacionadas con el horario.

Flexibilidad en los horarios:

Los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus períodos de vigilia. En la medida que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.

Flextime:

Elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. Los empleados se pueden presentar al trabajo durante los intervalos establecidos por la empresa y, dependiendo de la hora en que inicie sus labores, pueden retirarse por la tarde. La empresa puede exigir que todo el personal trabaje un mínimo determinado de horas a la semana y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario.

Servicios a los empleados.

Servicio de cafetería o restaurante:

Es uno de los servicios más costosos de los proporcionados a los empleados.

Además de las ventajas sanitarias, el hecho de contar con un restaurante interno disminuye la tendencia a prolongar el período concedido a la comida y permite una posibilidad de convivencia social.

Entre las desventajas deben mencionarse, además de los costos y complicaciones administrativas, la posibilidad de constituir un foco de insatisfacción en vez de verse como desventaja, si el nivel de los servicios no es el adecuado.

Muchas empresas optan por contratar los servicios de una compañía especializada en administración de restaurantes industriales. Un funcionario del departamento de personal puede tener a su cargo la verificación diaria del menú, condiciones de higiene, cantidades y calidad de alimentos y la eficiencia del servicio

Apoyo para la educación formal:

Son los programas de reembolsos de gastos generados por la educación formal. Los cursos pueden ser de interés directo para la empresa o de interés sólo moderadamente relacionados con el área de la empresa.

Servicios financieros:

Los préstamos con bajo interés, la financiación de la vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos son los servicios financieros más comunes, concedidos por lo común a empleados con cierta antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente.

Otras empresas ofrecen generosas tasas de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que fabrica o vende la compañía.

Otra práctica común es la formación de asociaciones para promover el ahorro o las inversiones a largo plazo. En un fondo de ahorro voluntario, se conviene con el empleado que la empresa retendrá un porcentaje de su sueldo y que la empresa añadirá otro porcentaje (menor o igual), que depositará en un banco, y al final del año el empleado tiene derecho a retirar su capital.

Servicios sociales:

Algunos de ellos son el reconocimiento de gastos por reubicación, las de integración o provisión de fenómenos sociales y las de suplemento a los servicios de la comunidad (aportaciones a centros de tratamiento de la drogadicción, guardería infantil, programas de ayuda para la educación universitaria).

La administración de prestaciones y servicios.

Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato. Resulta muy complejo el establecimiento de un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

Problemas en la administración:

El problema central está representado por la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones, los empleados se encuentran en muchos casos con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales.

Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención solamente a una fracción de los servicios que reciben.

Esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Normalmente, el resultado de estas presiones es un paquete de prestaciones poco equilibrado, junto a mayores costos para la organización.

Soluciones tradicionales:

La solución tradicional a los problemas que surgen en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa.

Una solución activa: el menú de prestaciones.

Es un programa de prestaciones ajustables a las necesidades individuales que permite que los empleados seleccionen los servicios que más se ajustan a sus necesidades. La empresa determina un nivel de prestaciones y se comunica a cada persona el total en efectivo a que tiene derecho y se permite que cada persona proceda a la elección que más le convenga.

A pesar de que este enfoque crea costos administrativos adicionales, así como la obligación de proporcionar asesoría a los empleados para que hagan elecciones conformes a sus intereses, el sistema presenta varias ventajas. La principal es la participación del empleado.

En conclusión, se tiene que la Participación es fundamental para acelerar el proceso de integración de todo el personal.

Un personal integrado y participativo se nota cuando cada cual sabe exactamente qué es lo que tiene que hacer para lograr los objetivos de la organización.

La participación se da mediante acciones organizadas y con intención y por ello pueden ser previstas, describiendo adecuadamente los puestos, con el establecimiento de programas de trabajo y con una especificación de las responsabilidades.

Las variables que deben considerarse para valorar la participación son:

a) Compromiso con la productividad:

Esta se da cuando cada individuo y unidad, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde.

Para lograr lo anterior se deben establecer parámetros de referencia suceptibles de ser medidos. Además, los grupos deben tener metas y responsabilidades comunes.

b) Compatibilidad de intereses:

Participar implica la integración de esfuerzos para lograr los objetivos institucionales.

Básicamente esta unión de esfuerzos debe dirigirse a la solución de áreas conflictivas como es la competencia por obtener los recursos (que en las instituciones públicas por lo general son limitados); disputa por el poder y la tendencia a la autonomía.

c) Intercambio de información:

Las acciones coordinadas requieren el intercambio de información sobre los propósitos comunes. La libre circulación de ideas es lo que provoca vínculos de cooperación entre los grupos. Es preciso cuidar que la calidad de la información sea la óptima, de lo contrario, se pueden generar efectos negativos que den al traste con la participación organizada.

d) Involucración al cambio:

Toda organización debe estar en constante cambio, si no quiere quedarse rezagada. Esto provoca la creación de nuevas interrogantes. Ante ello, los trabajadores no pueden quedarse estáticos. Su participación en este proceso debe ser activa, asumiendo nuevos retos y comprendiéndolos, para así poder participar en dichos cambios en forma adecuada y estimulando las condiciones favorables para orientarlos hacia el logro de las metas comunes.

RECIPROCIDAD:

La Reciprocidad se entiende como la complementación. Así el individuo y la organización se vuelven uno.

Los recursos de una organización no se limitan a la parte material, sino que incluyen las ideas, sentimientos, habilidades y valores los cuales son constantemente permutados.

La problemática de la reciprocidad no es cuestión de incompatibilidad, sino de adecuación, es decir el adecuado nivel de desarrollo de un funcionario en relación a los contenidos organizacionales. Dicho de otra forma, la mayoría de los problemas o de insatisfacción tanto personal como organizacional se originan en la incongruencia de la ubicación de los funcionarios dentro de la estructura de la organización.

Para el análisis de esta área deben considerarse las siguientes variables:

a) Aplicación al trabajo

Debido al desarrollo del medio que rodea al trabajo, las personas deben tener la capacidad de responder a él en forma adecuada y favorable, orientadas por su propia iniciativa, comprendiendo y aceptando las repercusiones de sus acciones.

b) Cuidado del patrimonio institucional

La organización debe concientizar a los funcionarios para que adopten una actitud de aprecio y defensa de los recursos asignados. En el patrimonio institucional se incluye también los valores, la misión y el prestigio de la institución, el cual se puede explorar en gran parte por el trato que los empleados dan a los usuarios de sus servicios.

c) Retribución

La organización debe optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos para contribuir a su realización personal y su desarrollo social.

d) Equidad

Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción solamente con base en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

Todos los elementos teóricos analizados, son aspectos que ayudan a comprender la dinámica que se lleva a cabo en una organización. Su buen manejo llevará a promover cambios importantes en el medio, que precisamente llenen las expectativas de un ambiente favorable que ofrezca satisfacción, a saber: un trabajo edificante, recompensas equitativas, condiciones materiales y físicas adecuadas y un ambiente social saludable.

Es importante destacar que el plan por desarrollarse debe basarse en un orden lógico, por lo que debe conocerse en primera instancia la "organización actual" a la que se le hará el diagnóstico respectivo y el análisis de sus debilidades y fortalezas, para llegar finalmente a perfilar en forma conjunta (es decir con la participación de los miembros de la organización analizada), la "organización ideal", que es, según los cánones modernos en administración de recursos humanos según Warren Bennis en el año 1995, "aquella que cuenta con

comunicaciones auténticas y abiertas, donde se solucionan los conflictos por consenso, la que cuenta con un ambiente que dé espacio a la competencia técnica y al conocimiento, no al poder: cuya atmósfera estimule la expresión de sentimientos y el enfoque fundamentalmente humano acepte la aparición de conflictos entre la organización y el individuo, pero que los resuelva sobre una base racional"

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio se ubica en la estrategia de proyecto factible o Investigación Aplicado, que según la universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el documento titulado "Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales (UPEL; 1998, p.7), en la sección tercera, establece que:

"El Proyecto Factible se trata de una investigación y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales".

En el proyecto factible se justifica este tipo de estudio: Investigación Evaluativo, transversal y prospectivo, porque se pretende medir el estado actual, en un momento dado, del Clima Organizacional del área de Emergencia del Hospital general de Los Valles del Tuy en los años 2004 y 2008, con la finalidad de mejorar la productividad, eficiencia, eficacia y calidad en la atención de salud que se presta a los pacientes de la población Tuyera.

A continuación se presenta las etapas que se siguieron con el tipo de investigación:

3.1.-Propósito: Determinar el estado actual en 2 momentos, en los años 2004 y 2008. Se realizó un diagnóstico del Clima Organizacional del personal que labora en el área de Emergencia en los años 2004 y 2008 para detectar que factores inciden en la baja productividad, eficiencia, eficacia y calidad en la atención de salud.

- 3.2.-Tipo de Estudio: Es una Investigación Evaluativo, transversal y prospectivo cuyo propósito es diagnosticar el Clima Organizacional del área de Emergencia del Hospital "Simón Bolívar" en los años 2004 y 2008. Se fundamenta en el enfoque de sistemas. Se trata de un estudio no experimental ya que "se realiza sin manipular deliberadamente variables" (Hernández, Fernández y Baptista 1998, p.184) e intenta captar, reconocer, evaluar sobre el terreno los componentes y las relaciones que se establecen en una situación estudiada, con el propósito de lograr su comprensión y avanzar en su resolución (Balestrini, 2001).
- 3.3.- Diseño de Investigación: Corresponde a un estudio no experimental transversal, "recolecta datos en un momento dado. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento" (Hernández, Fernández y Baptista 1998, p.186). Constituye una investigación de campo, los datos se recogerán del ambiente de trabajo, lo que implica un contacto directo con la situación real.
- 3.4.-Sujetos Participantes: La población del presente estudio, esta conformada por la totalidad de empleados médicos, paramédicos y administrativos que laboran en el área de Emergencia del Hospital "Simón Bolívar". De conformidad con lo antes expuesto, la población total de empleados está representada por 360 personas, la cual se encuentra distribuida de acuerdo a los niveles organizativos de la Institución. La muestra está representada por el 10% de la población distribuido en los diferentes turnos que labora el personal seleccionándose aproximadamente un 3,3% de los 3 turnos laborales, representado por una muestra de 60 personas.
- 3.5.-Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos: Para evaluar el Clima Organizacional, se realizó la aplicación directa de un instrumento

(cuestionario) en 2 momentos: años 2004 y 2008, creado por el Lic. José María Melgar; Lic. Armando Melgar y el Ing. Carlos Castaño (1990) para las Instituciones de Salud de la Sub-región Andina de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud de Centro América y Panamá (PNUD). Permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en la motivación y el comportamiento de las personas. Consta de 80 afirmaciones y está compuesto por 4 áreas críticas: a) liderazgo, b) motivación, c) participación y d) reciprocidad. Sólo se hicieron modificaciones de fraseo adecuado a nuestra Institución (Anexo D). Para calificar un clima organizacional deseable, en una escala de 1 a 5, se establece entre 3 y 5.

En este instrumento se evaluarán los siguientes parámetros:

DIMENSIÓN	VARIABLE	DEFINICIÓN	SUB- VARIABLE	ITEM
	Liderazgo	Dirección, jefatura o conducción de un	- Dirección (D)	1 - 14 – 33 51 - 67
	,	grupo. Cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el	-Estímulo de Excelencia (EE)	15 – 30 - 34 - 52 - 70
		control de otros individuos. Es un intento de influencia interpersonal, dirigido	-Estímulo de Trabajo en Equipo (ETE)	2 - 17 - 35 50 - 73

Clima Organizacional		a través del proceso de comunicación, el logro de una o varias metas. Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.	-Solución de Conflictos (SC)	16 – 31 - 36 - 55 –68
	Motivación	Impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. Es en	-Realización Personal (RP)	3 – 18 – 37 49 - 74
		síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación	-Reconocimiento a la Aportación (RA)	19 – 32 - 40 -56 - 69
		de procesos intelectuales, fisiológicas y psicológicas que	Responsabilidad (R)	4 – 20 – 43 57 - 75
		decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encareza la energía.	-Adecuación al Trabajo (ACT)	5 – 21 – 41 59 – 65
	Reciprocidad	Correspondencia mutua, aplicación al trabajo. Es el cuidado	-Aplicación al Trabajo (AT)	6 – 22 – 42 58 - 71
		por el patrimonio Institucional, retribución y equidad por el trabajo.	-Cuidado del Patrimonio Institucional (CP)	7 – 23 – 44 60 - 72

		-Retribución (RT)	8 – 24 – 39 54 - 66
		-Equidad (E)	9 – 25 – 45 53 – 76
Participación	Es la manera de implicar a todos en el proyecto. Fomenta la	-Compromiso por la Producti- Vidad (CP)	10 – 26 - 46 - 61 -77
	diversidad y la confrontación creativa. Compromiso por la productividad,	-Compatibilidad de Interés (CI)	11 – 27 – 47 -62 – 78
	compatibilidad de interés e identificación con el cambio.	-Intercambio de Información (II)	12 – 28 – 48 – 63 - 79
		-Identificación con el Cambio (IC)	13 – 29 – 38 - 64 – 80

Las respuestas son tabuladas con un valor de 1 si corresponden con la respuesta V (verdadero) y 0 si corresponde con la respuesta F (falso). El total de puntos de ítems se promedia con el número de personas encuestadas (60) obteniendo un valor entre 0 y 1 por cada afirmación. Seguidamente, se agrupan las afirmaciones por cada indicador y se promedia entre el número de indicadores (4), obteniendo un valor entre 0 y 5 total que se analizará y graficará.

- **3.6.-Validación del Instrumento:** Fuente: Olaya, y Van Dillewijn.1998. Ha sido utilizado y probado ampliamente por la OPS a partir de experiencias obtenidas en Centro y Sur América (Mancilla, C; Valenzuela, M 1997).
- 3.7.-Procedimiento: Inicialmente se solicitó autorización al Director del Hospital General de Los Valles del Tuy Simón Bolívar, a quien se le manifestara por escrito la intención de realizar la investigación en la mencionada Institución. Una vez aceptada la propuesta, se le comunicó el objeto del estudio a los jefes de los diferentes servicios que integran el área de Emergencia, para facilitar la participación de los profesionales en la presente investigación.
- 3.8.-Consideraciones Éticas: Las encuestas fueron respondidas en forma anónima por parte de los participantes, de manera de resguardar su identidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Con el presente proyecto se pretende conocer cual es el Clima Organizacional que predomina en la Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar" durante los años 2004 y 2008, así como las condiciones laborales en la que se desenvuelve el personal que allí labora e identificar cuáles son los factores determinantes que inciden en el mismo y comparar las diferencias en la percepción del clima laboral encontrado en esos 2 años.

Se realizó un análisis descriptivo de las áreas críticas en estudio para determinar su comportamiento en la muestra seleccionada.

Se obtuvo una cuantificación estadística del análisis de los datos de la muestra seleccionada (60 personas del área de Emergencia) para el estudio del Clima Organizacional en el Hospital General de Los Valles del Tuy Simón Bolívar:



Gráfico 1

-Gráfico 1 (Año 2004): establece que en ningún caso las áreas críticas obtienen valores que alcanzan los 3 puntos, es decir, se encuentra por debajo de los parámetros expuestos como deseables, establecidos entre 3 y 5, según esta percepción del medio laboral es negativa. Las proporciones promedios finales para el personal que labora en el área de emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy en las diferentes áreas críticas estudiadas fueron: Participación (establece la contribución de los individuos y grupos al logro de los objetivos) registró el mayor valor, con 2,98, seguida de Liderazgo (establece la influencia ejercida por los jefes en el comportamiento de otros para obtener resultados) registró un valor de 2,92, Reciprocidad (es la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización) registró un valor de 2,39, Motivación (determina el conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio ambiente) registró un valor de 2,22; se infiere que la percepción de todas las áreas es desfavorable.



Gráfico 2

-Gráfico 2 (Año 2008): Al igual que en el año 2004 ninguna de las áreas críticas logran alcanzar los 3 puntos e incluso están con valores mucho menores, encontrándose por debajo de los parámetros deseables, según esta percepción el clima laboral es negativo. Las proporciones promedios finales para el personal que labora en el área de emergencia en las diferentes áreas críticas estudiadas fueron: Participación registró un valor de 2,73, seguida de Reciprocidad con un valor de 2,53, Liderazgo con un valor de 2,50, Motivación con 2,23

El estudio de Participación determina que los Profesionales del área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy investigados no se sienten involucrados en las actividades de la organización, como son: la toma de decisiones, compromisos por la productividad, fijaciones de metas, intercambio de información y los cambios que genere la organización, lo que conduce a que el personal se desvincule. El área de Reciprocidad demostró que no existe buena complementación entre los trabajadores y la organización, debido a la retribución inadecuada y no equitativa.

El nivel bajo de Liderazgo permite deducir que no se logra orientar ni convencer a los integrantes de ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas por la organización.

En cuanto a la Motivación, se observa que es el área con menor puntaje, existiendo una falta de estímulo del medio que rodea a los trabajadores y bajo grado de compromiso, pudiera ser que la organización no garantiza la satisfacción de las diversas necesidades de los integrantes, o los reforzamientos que se reciben son negativos.

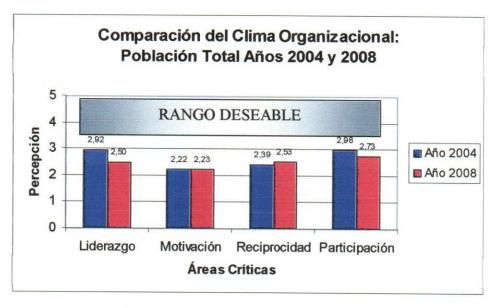


Gráfico 3

-Gráfico 3: Al realizar la comparación entre el clima organizacional en las 4 áreas críticas entre el año 2004 y 2008, se observa que hubo muy poca variación en todas las áreas con respecto de un año a otro, siendo los más

altos puntajes la **Participación** con valores 2,98 vs 2,73 respectivamente, seguida del **Liderazgo** con valores de 2,92 vs 2,50, seguida de **Reciprocidad** 2,39 vs 2,53, **Motivación** 2,22 vs 2,23. Es importante señalar que la Reciprocidad en el año 2008 fue la única subvariable que obtuvo un puntaje mayor pero con poca diferencia, con respecto al año 2004 pero aún sin alcanzar un rango deseable. Además, todas las áreas críticas evaluadas se encuentran por debajo del rango deseable para un buen clima organizacional, y con poca variación entre un año y otro, creando así un clima laboral desfavorable, con poca identificación del personal que allí labora con la organización. Es decir, existe un clima laboral desfavorable que inciden directamente en la eficacia, eficiencia y productividad de la Institución de manera negativa.

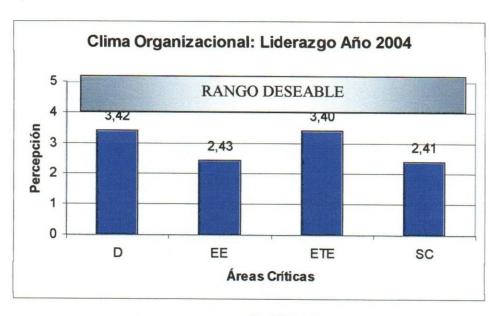


Gráfico 4

-Gráfico 4 (Año 2004): Del análisis de las 4 sub- variables del área crítica de Liderazgo en el año 2004 se observa que la Dirección y el Estímulo al Trabajo en Equipo obtuvo la mayor proporción e incluso llegan alcanzar el

rango deseable de un buen clima organizacional con un valor de 3,42 y 3,40 respectivamente. Por otro lado las dimensiones que obtuvieron una menor puntuación fueron: Estimulo de Excelencia con un valor de 2,43, Solución de Conflictos con valor 2,41. Se observa que los integrantes que labora en el área de Emergencia del Hospital reflejan que a pesar de los pocos incentivos , de la remuneración injusta, de que no exista recompensa por el trabajo bien realizado, ni a la dedicación, existe algo de estímulo al trabajo en equipo.



Gráfico 5

-Gráfico 5 (Año 2008): En comparación al año 2004 en cuanto a las diferentes sub variables pertenecientes a la variable Liderazgo, se observa que todas las áreas críticas no llegaron alcanzar el rango deseable para un buen clima organizacional, se encontró al igual que en el año 2004 una mayor percepción en las subdimensiones Estimulo al Trabajo en Equipo y a la Dirección con valores de 2,88 y 2,75 respectivamente. Se observa que los años sucesivos al año 2004 no hubo mejora en la dirección del Liderazgo, ni estímulo a la excelencia, ni estímulo al trabajo en equipo ni mejoras en la solución de conflictos.



Gráfico 6

-Gráfico 6: Al comparar las 4 subdimensiones de la variable Liderazgo en los años 2004 y 2008 se observa que solo 2 subvariables tienen valores con mayor porcentaje e incluso llegan a rangos deseables pero solamente en el año 2004, que son Estímulo al Trabajo en Equipo y Dirección no siendo asi para el año 2008 donde el rango es muy bajo, cuyos valores son ETE 3,40 vs 2,88 respectivamente, D 3,42 vs 2,75. Seguido con menor proporción de percepción Estimulo a la Excelencia y Solución de Conflictos: EE 2,43 vs 2,18, SC 2,41 vs 2,20. Se detecta con claridad que los años sucesivos al año 2004 no hubo mejora en la dirección del Liderazgo, ni estímulo a la excelencia, ni estímulo al trabajo en equipo ni mejoras en la solución de conflictos



Gráfico 7

-Gráfico 7 (Año 2004): En relación a las subvariables pertenecientes a la Motivación en el año 2004, se observa que la subvariable Responsabilidad alcanza un valor de percepción de 3,21 con un rango deseable de buen clima organizacional, no siendo así para las demás, seguida Realización Personal 2,77, Reconocimiento a la Aportación 1,55 y Adecaución por el Trabajo 1,36. A pesar de los pocos incentivos para el personal que labora en el área de Emergencia, existe mucha Responsabilidad por parte del personal que allí labora.



Gráfico 8

-Gráfico 8 (Año 2008): Al igual que en el año 2004 con respecto a las subvariables pertenecientes a Motivación, se observa que la subvariable Responsabilidad tiene la mayor proporción de percepción con un valor 2,82 pero que no logra alcanzar el rango deseable de buen clima organizacional, seguido de Realización Personal con 2,38, Adecuación por el Trabajo 1,88 y Reconocimiento a la Aportación 1,82. Se detecta un deterioro progresivo en cuanto a Motivación se refiere en los años sucesivos.



Gráfico 9

-Gráfico 9: Al comparar todas las subvariables pertenecientes a la Motivación encontrados en los años 2004 y 2008 se observa poca variabilidad entre un año y otro, siendo los valores de percepción algo más alto en el año 2004 con respecto al año 2008 y siempre con una tendencia a la desmotivación. Sin embargo, la Responsabilidad se mantiene arriba en ambos años a pesar de los pocos incentivos laborales. También se observa con respecto a las subvariables Reconocimiento a la Aportación y Adecuación por el Trabajo en el año 2008 tienen un valor de percepción algo mayor con respecto al año 2004 pero con valores muy bajos, interpretándose que en los años sucesivos la organización no ha logrado crear un ambiente de trabajo satisfactorio, competitivo y retadores, que permita una retroalimentación positiva entre los trabajadores y la organización para que se sientan motivados para continuar desempeñándose mejor, mejorando así la imagen propia e Institucional.



Gráfico 10

-Gráfico 10 (Año 2004): En relación a las 4 subvariables de Reciprocidad en el año 2004 se observa que la subvariable Equidad alcanza un nivel de percepción deseable para un buen clima organizacional con un valor de 3, no siendo así para las otras subvariables: Aplicación por el Trabajo 2,81, Cuidado por el Patrimonio 2,36 y Retribución 1,38. De esta manera existe algo de Equidad en relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización, a pesar del clima organizacional desfavorable que predomina en la emergencia de esta Institución.

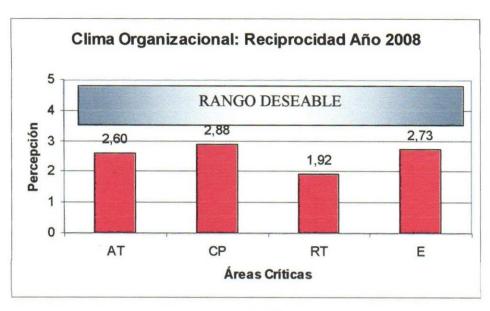


Gráfico 11

-Gráfico 11 (Año 2008): En el año 2008 se observa en relación a todas las subvariables pertenecientes a Reciprocidad, que ninguna se encuentra con un valor de rango deseable: Cuidado por Patrimonio de Institución 2,88, seguida Equidad con 2,73, Aplicación por el Trabajo 2,60 y Retribución 1,92.Es decir, no existe ningún tipo de compromiso entre los trabajadores del área de emergencia y la organización, ni identificación de trabajadores con su organización.

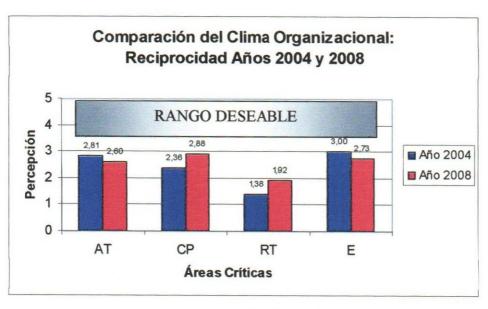


Gráfico 12

-Gráfico 12: Al comparar todas las subvariables pertenecientes a la Reciprocidad entre los años 2004 y 2008, que todas están con valores muy bajo del rango deseable de buen clima organizacional, solamente la Equidad en el año 2004 logra llegar al rango deseable, observándose deterioro progresivo en los años sucesivos en cuanto Reciprocidad se refiere, es decir, no existe una relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización. Es de hacer notar, que a pesar de existir y predominar un clima laboral negativo, se observa que las subvariables Cuidado por el Patrimonio Institucional y Retribución en el año 2008 tiene un valor al mayor con respecto al año 2004 pero con valores bajos y sin alcanzar el rango deseable para buen clima organizacional, observándose que los trabajadores en estudio perciben que la Organización no reconoce el esfuerzo que realiza cada uno de sus integrantes, que el sistema de remuneración es injusto y no hay recompensa por el trabajo realizado, ni a la dedicación; refleja algo de cuidado que los trabajadores exhiben de los bienes institucional.



Gráfico 13

-Gráfico 13 (Año 2004): En relación a las subvariables pertenecientes a la Participación en el año 2004 se observa que la Identificación por el Cambio e Intercambio de Información alcanzan un nivel de rango deseable para un buen clima laboral, con valores de 3,75 y 3,32 respectivamente, en contraste a las otras 2 subvariables que tienen un valor muy bajo de percepción: Compatibilidad de intereses 2,66 y Compromiso por la Productividad 2,20. Se detecta que a pesar de que predomina un clima laboral desfavorable, existe una buena disposición e identificación por el cambio y buen intercambio por la información en el área de emergencia.



Gráfico 14

-Gráfico 14 (Año 2008): A diferencia de lo que se observó en el año 2004, en el año 2008 se encontró con todas las subvariables pertenecientes a la Participación ninguna alcanzó el rango deseable de buen clima organizacional: Intercambio de información 2,89, seguida de Identificación con el cambio 2,83, Compromiso por la Productividad 2,67 y Compatibilidad de intereses 2,51. Es decir, se evidencia al igual que las otras variables un deterioro progresivo de estas variables al transcurrir los años y sin ningún nivel de participación, ni compromiso para aumentar la productividad, eficiencia y eficacia del servicio de emergencia.



Gráfico 15

-Gráfico 15: Al comparar todas las subvariables pertenecientes a la Participación entre los años 2004 y 2008, se observa que la Identificación por el cambio e Intercambio de Información predominan con respecto a las otras subvariables y alcanzando un rango deseable solamente en el año 2004, dejando muy claro un deterioro progresivo evidente al transcurrir los años y sin ningún nivel de participación, ni compromiso para aumentar la productividad, eficiencia y eficacia del servicio de emergencia. También se observa, con respecto a la subvariable Compromiso por la Productividad, que en el año 2008 tiene un valor algo mayor con respecto al año 2004 pero nunca llegando a un rango deseable de buen clima organizacional, interpretándose que a pesar de existir un clima laboral negativo, los trabajadores de la Emergencia de este Centro hospitalario están comprometidos a realizar y ejecutar sus respectivas funciones asignadas.



Grafico 16

-Gráfica 16 (Año2004): Del análisis de todas las dimensiones en la muestra del total de la población en el año 2004, se observa que la variable Participación fue la que obtuvo una mayor puntuación a través de sus subvariables: Identificación con el Cambio con un valor de 3,75 con rango deseable de buen clima organizacional, seguido y alcanzando un rango igualmente deseable, la subvariable Intercambio de Información con 3,32; en segundo lugar tenemos la variable Liderazgo alcanzando tambien un rango deseable a través de sus subvariables Dirección con un valor 3.42, seguido Estímulo de Trabajo en Equipo 3,40; un tercer lugar lo ocupa y tambien alcanzando un rango deseable para un buen clima organizacional es la variable Motivación, a través de su subvariable Responsabilidad con un valor 3,21 y un cuarto lugar lo ocupa la variable Reciprocidad, tambien con un rango deseable a través de la subvariable Equidad con un valor de 3. Se observa a manera general, que a pesar de que existe y predomina un clima organizacional desfavorable y negativo, los empleados y obreros que laboran en el área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy, tienen cierto grado de Participación, se identifican con el cambio, existe algo de intercambio de información, existe cierto Liderazgo, con algo de estímulo por el trabajo, existe algo de Motivación ya que el personal que labora en dicha área es responsable en el cumplimiento y ejecución de sus funciones y existe

cierta Reciprocidad, es decir, existe complementación entre los trabajadores y la organización, a pesar que en ese año las condiciones de infraestructura física no eran las idóneas para prestar un buen servicio asistencial, se encontraba en mal estado, con deterioro físico muy acentuado y cuya estructura física aún no se había reinagurado.

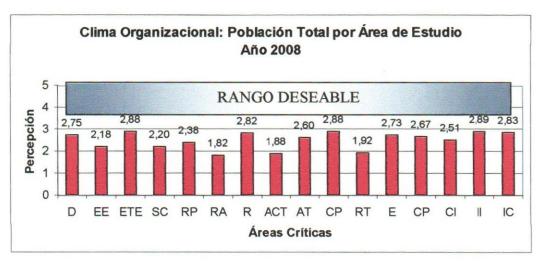


Grafico 17

-Gráfico 17 (Año2008): Del análisis de todas las dimensiones en la muestra del total de la población en el año 2008, se observa que ninguna de las subvariables llegó alcanzar un rango deseable de buen clima organizacional, los trabajadores del área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy para el año 2008 (con infraestructura física mejorada y remodelada), en el área de Liderazgo permite deducir que no logra orientar y convencer a los integrantes de ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas por la organización, en el área de Motivación aparentemente existe una falta de estímulo del medio que rodea a los trabajadores y bajo grado de compromiso, pudiera ser que la organización no garantiza la satisfacción de las diversas necesidades de los integrantes, o los reforzamientos que se reciben son negativos; en el área de Reciprocidad demostró que no existe buena complementación entre los trabajadores y la organización, tal vez, la

retribución es inadecuada y no equitativa; en cuanto a la Participación, los trabajadores investigados no se sienten involucrados en las actividades de la organización, como son: la toma de decisiones, compromisos por la productividad, fijaciones de metas, intercambio de información y los cambios que genere la organización, lo que conduce a que el personal se desvincule.

CONCLUSIONES

El objetivo general del presente estudio fue determinar el Clima Organizacional en el área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar" en los años 2004 y 2008, los resultados indican que existe un clima desfavorable, negativo, el ambiente de trabajo es percibido de manera negativa en ambos años.

Es resaltante el hecho de que ninguna de las áreas críticas tanto en el año 2004 y 2008: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, alcanzan valores entre 3 y 5 que se pueden considerar deseables, según los parámetros expuestos por los creadores del instrumento utilizado.

Se determinó que el Clima es Desfavorable en ambos años, con indicadores muy bajos, la reciprocidad y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación, seguido de participación y liderazgo. Ambos requieren la compresión básica de las necesidades humanas y de los medios de satisfacer o canalizar estas necesidades. La Dirección u Organización debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar. En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes.

Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. La satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

En cuanto a los objetivos específicos, se determinó que el nivel de Liderazgo que existe en la Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy en los años 2004 y 2008, a manera general es desfavorable, pero al analizar sus subvariables en el año 2004 se encontró algo de dirección y estímulo de trabajo en equipo con rango deseable, mientras que en el año 2008 no hubo ninguna influencia ejercida por los jefes en el comportamiento de otros para obtener resultados favorables para la organización, por lo que no se logra orientar ni convencer a los integrantes de ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas por la organización.

El grado de Motivación que existe en el área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy en los años 2004 y 2008 se encontró que a pesar de que existe un clima desfavorable, existe Responsabilidad en el personal que labora en la Emergencia en el año 2004, mientras que se observó que para el año 2008 se caracterizó por existir una falta de estímulo del medio que rodea a los trabajadores y bajo grado de compromiso, concluyéndose que la organización no garantiza la satisfacción de las diversas necesidades de los integrantes, o los reforzamientos que se reciben son negativos.

En relación al grado de Reciprocidad en el área de Emergencia de este Centro Hospitalario, en los años 2004 y 2008, se encontró que la Equidad alcanzó un rango deseable en el año 2004 predominando en un clima organizacional desfavorable, mientras que en el año 2008 se demostró que no existe buena complementación entre los trabajadores y la organización, debido a la retribución inadecuada y no equitativa.

Con respecto al grado de Participación en el área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy en los años 2004 y 2008, existe un buen Intercambio de información e Identificación por el cambio en un ambiente laboral negativo en el año 2004, mientras que en el año 2008 los trabajadores no se sienten involucrados en las actividades de la organización, como son: la toma de decisiones, compromisos por la

productividad, fijaciones de metas, intercambio de información y los cambios que genere la organización, lo que conduce a que el personal se desvincule.

Al comparar las diferencias en la percepción de Clima Organizacional en el área de Emergencia del Hospital General de Los Valles del Tuy, en los años 2004 y 2008, se encontró que todas las áreas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación se encuentran por debajo del rango deseable para un buen clima organizacional, y con poca variación entre un año y otro, y además un claro deterioro progresivo en años sucesivos desde el año 2004, al estudiar todas las subvariables de cada dimensión, creando así un clima laboral desfavorable, con consecuencias negativas, tales como: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, poca identificación del personal que allí labora con la organización. En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en el Hospital General de Los Valles del Tuy "Simón Bolívar".

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

RECOMENDACIONES

La motivación de logro que presenta el grupo contrasta con los mínimos requerimientos organizacionales que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales poniendo en riesgo la misión institucional; y por lo tanto, la calidad en el servicio que debe caracterizar a instituciones que como estas giran en torno a la formación humana.

Por otro lado, la estructura administrativa de estas instituciones canaliza las necesidades de poder a través de las decisiones organizacionales en quienes asumen cargos jerárquicos, lo que resulta funcional para el sistema. La concordancia entre el tipo de institución y los niveles de poder constituye un soporte administrativo útil para efectos de intervención organizacional.

El nivel medio de necesidades de afiliación permite pensar en la potencialización del recurso humano en términos de logros en la actuación personal y grupal, especialmente tratándose de entidades de servicio cuya expresión de integración fortalece la cultura organizacional con el respectivo beneficio del posicionamiento en el usuario.

Por otro lado, el nivel aceptable que logra el clima laboral no resulta el más propicio, sin embargo, se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social; aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional.

La comunicación ascendente y descendente se revela como heterogénea en apreciaciones, procedimientos normativos y disciplinarios, debilidades necesarias de tomar en cuenta dada su intrínseca relación con el cliente interno y externo de la institución.

En tal sentido, las características de motivación y de clima laboral detectadas hace inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución. El desarrollo de un programa de intervención integral hacia el recurso humano que replantee el diseño administrativo y funcional del recurso humano puede considerarse con las siguientes pautas:

- Sensibilización hacia el cambio organizacional a través de actividades que conlleven la toma de conciencia hacia principalmente la misión y visión institucional en la que están inmersos.
- El desarrollo de un liderazgo acorde con el nivel motivacional predominante en los cargos que se desempeñan y con políticas laborales que incentiven el cambio gradual.
- Estimular procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendente y descendente que viabilicen las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal y de atención al cliente interno y externo.
- 4. Promover la participación de los miembros de la institución en la organización, difusión y consecución de actividades de celebración y/o reconocimiento institucional que favorezca la horizontalidad de las relaciones de integración social.
- Promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento de la

cultura organizacional.

6. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios, tales como: Incentivos sobre unidades de producción, bonos de sobreproducción, comisiones, aumento por méritos, compensación por conocimientos especializados, incentivos no financieros, etc.

BIBLIOGRAFÍAS

- Balestrini, M (2001). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (5^a
 ed.) BL Consultores Asociados Caracas Venezuela
- Código de Ética y Deontología Médica.
- Código Internacional de Ética para los Profesionales de la salud
 Ocupacional 2002
- Hernández, Fernández y Baptista (1998). Metodología de la Investigación. (2ª ed.) Mc Graw Hill México
- Olaya, O; Van Dillewijn, G (1998). Estudio Asociativo entre la percepción del Clima Organizacional y la gestión de los círculos de calidad. Tesis de Grado Relaciones Industriales. Trabajo no publicado Universidad Católica Andrés Bello
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organsiational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J.J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., @ Weick, K.E. (1970).
 Managerial behaviour, performance and effectiveness. New York:
 McGraw Hill.

- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organsiations. Organisational Behaviour and Human Decision Processes, 56, pp.56-90.
- Cotton, P. & Hart P.M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. Australian Psychologist, 38:2, pp. 118-127.
- Neal, A. Griffin, M.A., & Hart, P.M. (2000). The impact of organisational climate on safety climate and individual behaviour. Safety Science, 34, pp.99-109.
- Carr, J.Z., Schmidit, A.M., Ford, K. & DeShon, R.P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes. Journal of Applied Psychology, 88:4, pp. 605-619.
- Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional.
 Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Hampton, R David. (1989). Administración. Mc Graw Hill.
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. (1988). Administración, una perspectiva global.Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice
 Hall.
- Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.

- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- DICCIONARIO DE LA CIENCIA DE LA CONDUCTA. (1956). Madrid
- A Review of Ralph M. Stogdill's: Leader Behavior Description Questionnaire—Form...
 sashkin Group Organization Management. 1979; 4: 247-250
- en.wikipedia.org/wiki/James MacGregor_Burns. August 3, 1918
- Chiavenato, Idalberto (1993).Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc GrawHill
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia
- J. M. Dutton en "Review of R. R. Blake and J. S. Mouton", "Corporate excellence through grid organization development: a systems approach" (Administrative Science Quarterly, volume 14 – 1969)
- Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones
 Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R..
 Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501
- es.wikipedia.org/wiki/Pirámide_de_Maslow .1943

- www.gueb.org/motivacion/Teoria-X-Teoria-Y-McGregor.1960
- (Landy and Becker, 1987). ... Landy, F.J., Becker, W.S. (1987),
 "Motivation theory reconsidered", ...
- www.gueb.org/motivacion/Teoria-ERG-Clayton-Alderfer
- Edward E. Lawler, III, David A. Nadler, and Cortlandt Cammann:
 Organizational Assessment:...Organization Studies.1984; 5: 92
- www.12manage.com/methods vroom expectancy theory es.html
- es.wikipedia.org/wiki/Burrhus_Frederic_Skinner
- www.edwinlocke.com
- html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh_17.html

A N E X O S

	P-1	P-14	P-33	P-51	P-67	Totales
D	0,53	0,80	0,60	0,67	0,82	3,42
	P-15	P-30	P-34	P-52	P-70	Totales
EE	0,28	0,57	0,52	0,58	0,48	2,43
	P-2	P-17	P-35	P-50	P-73	Totales
ETE	0,63	1,00	0,50	0,45	0,82	3,40
	P-16	P-31	P-36	P - 55	P-68	Totales
sc	0,23	0,62	0,52	0,42	0,62	2,41
					Proporción	2,92

	P-1	P-14	P-33	P-51	P-67	Totales
D	0,55	0,60	0,50	0,48	0,62	2,75
	P-15	P-30	P-34	P-52	P-70	Totales
EE	0,40	0,50	0,37	0,53	0,38	2,18
	P-2	P-17	P-35	P-50	P-73	Totales
ETE	0,68	0,92	0,28	0,38	0,62	2,88
	P-16	P-31	P-36	P-55	P-68	Totales
sc	0,40	0,43	0,33	0,42	0,62	2,20
					Proporción	2,50

	P-3	P-18	P-37	P - 49	P-74	Totales
RP	0,70	0,35	0,65	0,60	0,47	2,77
	P-19	P-32	P-40	P-56	P-69	Totales
RA	0,03	0,07	0,87	0,45	0,13	1,55
	P-4	P-20	P-43	P-57	P-75	Totales
R	0,65	0,53	0,68	0,78	0,57	3,21
	P-5	P-21	P-41	P-59	P-65	Totales
CT	0,85	0,07	0,17	0,10	0,17	1,36
DOMESTIC OF	5,00	-,-			Proporción	2,22

	P-3	P-18	P-37	P-49	P-74	Totales
RP	0,28	0,62	0,33	0,52	0,63	2,38
	P-19	9 - 32	P-40	P-56	P-69	Totales
RA -	0,25	0,17	0,55	0,75	0,10	1,82
	P-4	P-20	P-43	P-57	P-75	Totales
R	0,67	0,47	0,47	0,63	0,58	2,82
	P-5	P-21	P-41	P-59	P-65	Totales
ACT :	0,55	0,32	0,30	0,38	0,33	1,88
-					Proporción	2,23

	P-6	P-22	P-42	P-58	P-71	Totales
AT	0,52	0,45	0,60	0,77	0,47	2,81
	P-7	P-23	P-44	P-60	P-72	Totales
CP 0.	0,78	0,08	0,65	0,48	0,37	2,36
	P-8	P-24	P-39	P-54	P-86	Totales
RI	0,28	0,03	0,47	0,52	0,08	1,38
	P-9	P - 25	P-45	P-53	P-76	Totales
E	0,73	0,47	0,78	0,77	0,25	3,00
	0,10	1 -1			Proporción	2,39

	P-6	P-22	P-42	P-58	P-71	Totales
V.	0,68	0,38	0,17	0,92	0,45	2,60
	P-7	P-23	P-44	P-60	P-72	Totales
0,43	0.43	0,27	0,90	0,70	0,58	2,88
	P-8	P-24	P-39	P-54	P-66	Totales
स	0,57	0,27	0,33	0,63	0,12	1,92
	P.9	P-25	P-48	P-53	P-78	Totales
E	0,55	0,48	0,65	0,65	0,40	2,73
	0,00	1 2,10	-,		Proporción	2,53

A: ANEXO

DRPORACION DE SALUD MIRANDA

DIRECCION REGIONAL DE SALUD EDO.

MIRANDA



ALLINO

BRESTERNS BY SALIND V DESARROLL O SOCIAL

ARIO Nº2

EPIDEMIOLOGIA

	DESCRIPTION	(Alama)	507287
DISTRITO SANITA	Municiplo Urdaneta	Hospi Dr Oslo	AU Vista Hermosa
A	Municipio Cristobal Rojas	AUI Arnaldo Arocha	ARII Las Brisas
ANEXO A	Unidad Sanitaria Ocumare del Tuy	Enfermeria Disprital	Laboratorio

Hospi Dr Osio	AU Vista Hermosa	ARII Nva Cua
AUI Arnaldo Arocha	ARII Las Brisas	ARII Jabilito

	<	V
889	ARII Nva Cui	ARII El Conde
Негтова	RIIN	RII E
		<

Higiene del

Adultol

100

	0
-	sillis
guit	a B
5	San
	5

ARII La Aguada

ARII Soupire

AUI Cartanal

AU Medic

ARII La Pica

ARII El Manguito

AUI Dos Lagunas

AUII Guillermo

Hospi Luis

Hospi Santa

H.GV.T

Teresa

Razetti

Garcia

Municipio Smon

Bliovar

Municipio Paz Castillo

Municipio Independencia

Manicipio Tonnas

Lander

1		
San		
5		

-	

ARII Caujuarito

-	-
-	7
	7
	7
	7
	7
	7
100	
曹	
20	
es es	
les .	
168	
nes	
nes	
nes	
ones	
ones	
ones	
jones	
jones	
ijones	
ajones	
ajones	
ajones	
Cajones	
Cajones	

200	NO SECTION AND ADDRESS OF
The same	44
32	
200	A 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
2.5	
1	- C
	No. of Concession, Name of Street, or other Designation, Name of Street, or other Designation, Name of Street,
-	100
Charles	A
- book	100
444	-
	Market 1995
O STATE OF	200000
100	727627
1000	
	000000
	A Common of
	100
	OND DESIGN
	2000年6月
	10.00
	-
-	-
	- 5
14 1	1

70

100	
	STATISTICS
	-
	jest
	-
93	
93	100
	jest les
	H
	H
	H
	RII
	RH
	RII
	RH
	RIL
	RIL
1	ARII
1	ARII
	ARIT
1	ARIT
1	ARH
1	ARII
	ARII
	ARII
1	ARII
	ARIT
	ARH
	ARH

ARI Los Platanos

ARII La Mata

ARH Las Adjuntes

			Į
-	-	-	-2
122		1	
1133		3	
700	4	4	
	8		
	Б.		
100	5	1	
-	₽.		
	я.	4	
		3	
		1	
	5	1	
100	ð.	- 1	

Bernardo

ARH San

Mercedes ARI Las

ARI Sabaneta

Magdalena ARI La

> Higiéue de los Alimentosi

Tistologia

4	

ARII Tocoron

A.R.I. Stu Rita

ARI Tomuso

ARII LA cabrera

ARI Aniagus

ARH San Aptonio

ARII Oda Secn

ARI El Nogel

Ю.	
88	
-	

ARI Los Rosos

ARII Santa Barbara

ARI Vizcaino

ARI San Vicente

ARILIS Moks

Democracia ARI La

ARII El Peñón

ARI Los Chaguaramos

ARII Qda Honda

ARII Colonia

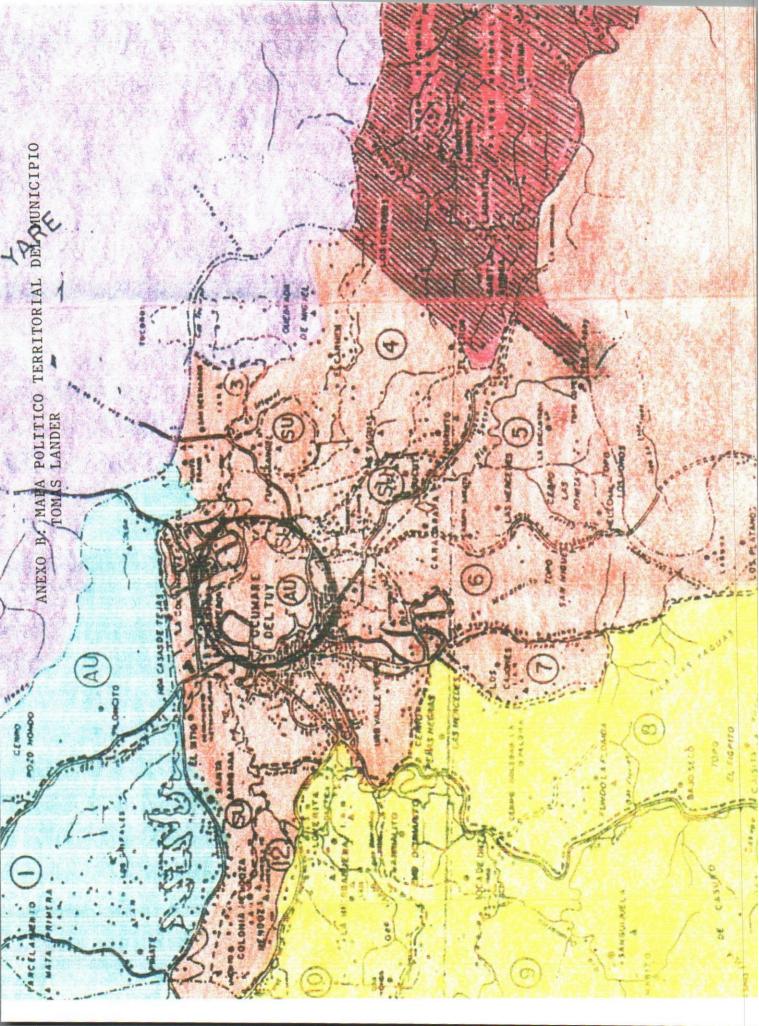
AU Medicentro Nva

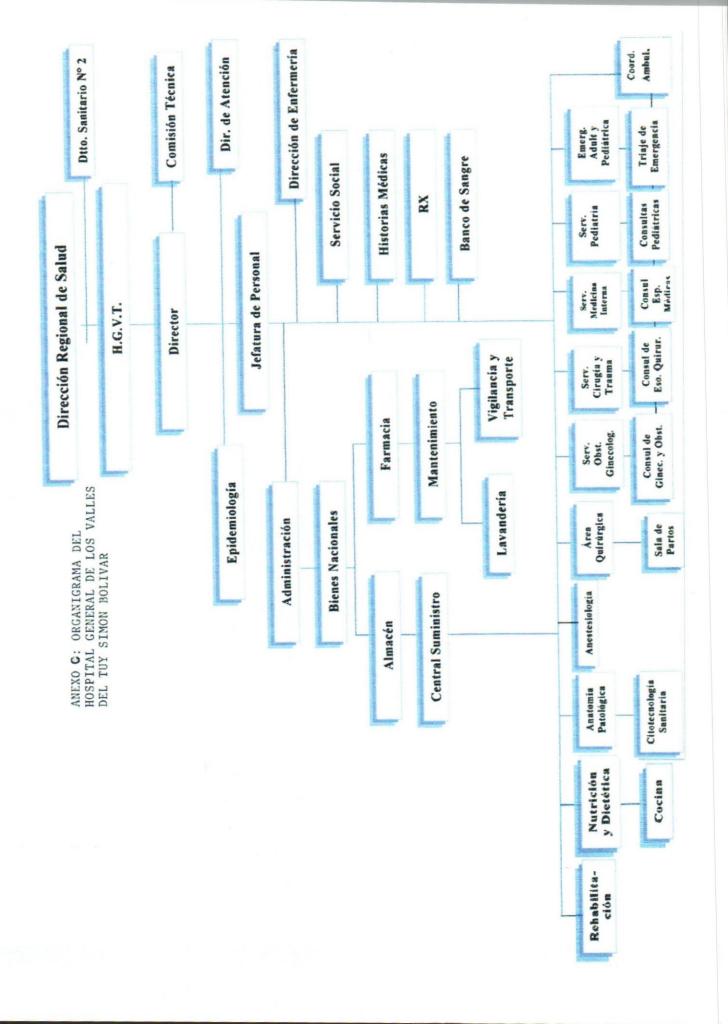
ARII San Antonio

Mendoza

ARII Vista Alegre

ARII Colina de los Rosales ARII San Miguel ARII VIlla San Martin





ANEXO D:

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Diseñado por el Licenciado José María Melgar, Licenciado Armando Melgar y el Ingeniero Carlos Castaño (1990) para las Instituciones de Salud de la OPS

El objetivo de este Cuestionario es medir el Clima Organizacional que predomina en el área de Emergencia del HGVT "Simón Bolívar"

Por favor, lea cuidadosamente el presente cuestionario y conteste según su opinión:

La información es anónima y confidencial, es para saber como percibe su ambiente laboral

V (Verdadero y/o SI) y F (Falso y/o NO)

		V	F
1	El Jefe de mi Servicio de Emergencia se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.		
2	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo en el área de Emergencia.		
3	La mayoría de los trabajos en este Servicio de Emergencia exige "echarle coco".		
4	En este Servicio de Emergencia se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.		
5	El ambiente que se respira en este Servicio de Emergencia es tenso.		
6	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.		
7	Con frecuencia mis compañeros hablan mal del Servicio de Emergencia.		
8	Este Servicio de Emergencia ofrece buenas oportunidades de capacitación.		
9	Aquí las promociones (ascensos) carecen de objetividad		
10	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven favorablemente para el Servicio de Emergencia.		
11	Los objetivos del Servicio de Emergencia están de acuerdo con los objetivos del Hospital.		
12	La información requerida por los diferentes grupos del Servicio fluye lento.		
13	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.		
14	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.		
15	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas		
	relacionadas con el trabajo a fin de mejorar la calidad del mismo.		
16	Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.		
17	Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.		
18	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.		
19	En este Servicio de Emergencia se premia a la persona que trabaja bien.		
20	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.		
21	Las condiciones de trabajo son buenas.		
22	Aquí uno se siente automotivado al trabajo.		
23	Da gusto ver el orden que reina en nuestro Servicio de Emergencia.		
24	Aquí se dan los incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.		
25	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.		
26	Cuando hay un reto para el Servicio de Emergencia, todos participan activamente en la solución.		
27	Lo importante es cumplir los objetivos del Servicio de la Emergencia, lo demás no interesa.		
28	Generalmente cuando se va a hacer algo, mi Servicio de Emergencia es el último en enterarse.		

		V	F
29	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.		
30	Si un trabajo parece dificil, se retarda hasta donde se pueda.		
31	A nuestro superior únicamente podemos decirle lo que quiere oír.		
32	En este Servicio de Emergencia el valor de los trabajadores es reconocido.		
33	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.		
34	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.		-
35	Cuando uno no sabe hacer algo nadie le ayuda.		
36	Cuando tenemos un problema, nadie se interesa por resolverlo.		
37	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.		
38	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo del Servicio de Emergencia.		
39	Este Servicio prepara a los trabajadores para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.		
40	Aquí únicamente están pendiente de los errores.		
41	Aquí se despide a la gente con facilidad.		
42	En general el trabajo se hace superficial y mediocremente.		
43	Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.		
44	Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestro Servicio de Emergencia.		
45	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.		
46	Aquí cada Servicio trabaja por su lado.		
17	Aquí el poder está centrado en unos pocos Servicios.		
48	Periódicamente tenemos problemas por circulación de informaciones inexactas "chismes".		
49	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.		
50	Nuestro Jefe de Emergencia es comprensivo, pero exige muy poco.		
51	A menudo se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen.		
52	El jefe de mi Servicio de Emergencia no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.		
53	Los programas de capacitación y adiestramiento son para unos pocos.		
54	En este Servicio de Emergencia ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.		
55	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.		
56	La dedicación en este departamento de Emergencia merece reconocimiento.		
57	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.		
58	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.		
59	La mayoría significativa de los trabajadores de este Servicio nos sentimos satisfechos con el ambiente físico.		
60	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro Servicio de Emergencia.		
61	El espíritu de equipo en este Servicio de Emergencia es excelente.		
62	Los recursos limitados de nuestro Servicio de Emergencia los compartimos fácilmente.		
63	Los que poseen la información nos la dan a conocer fácilmente.		
64	En este Servicio de Emergencia hay grupos que se oponen a todos los cambios.		
65	Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.		
66	Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición.		

	•	V	F
67	Por lo general tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.		
68	Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.		
69	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.		
70	A mi jefe de la Emergencia no le preocupa la calidad en el trabajo.		
71	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.		
72	En general todos tratan con cuidado los bienes del Servicio de la Emergencia.		
73	Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.		
74	Los trabajadores se siente orgullosos de pertenecer a este Servicio de Emergencia.		
75	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.		
76	El desempeño en las funciones es correctamente evaluado.		
77	Los distintos niveles jerárquicos del Servicio no colaboran entre ellos.		
78	Aquí el Servicio de Emergencia vive en conflicto permanente.		
79	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para el Servicio de Emergencia.		

SEXO:

	Masculino	()
•	Femenino	()

EDAD:

	20 a 30 años	()
	31 a 40 años	()
•	41 a 50 años	()
	51 0 más	()

TIEMPO EN EL SERVICIO:

	-	1 a 3 años	()
•		4 a 6 años	()
		7 a 9 años	()
		Más de 10 años	()