



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

***IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL
DEPARTAMENTO DE BIOANÁLISIS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO
DE CARACAS, PARA DEFINIR ESTRATEGIAS DE CAMBIO.***

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar
al título de.**

Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

**Presentado por
Loreto Nexans Olivia del Carmen**

**Asesor
Galindo T. Luis E.**

Caracas, noviembre de 2008.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado de Especialización: **IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL DEPARTAMENTO DE BIOANÁLISIS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS, PARA DEFINIR ESTRATEGIAS DE CAMBIO,** presentado por la cursante, presentado por la ciudadana: **Lic. LORETO NEXANS OLIVIA DEL CARMEN** titular de la Cédula de Identidad N° **4.842.743** como parte de los requisitos para optar al Título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud. La cual fue evaluada por el siguiente jurado examinador.

Firma: _____
Nombre: _____

Firma: _____
Nombre: _____

En la ciudad de Caracas, a los 24 días del Mes de noviembre de 2008.

Asesor:

Lic. Luis E. Galindo Tobio
C. I. N° 5.579.353

DEDICATORIA

En primer lugar, va dedicada a mis colegas del Hospital Universitario de Caracas, cuyo compromiso, responsabilidad y capacidad de trabajo, los hacen merecedores de hallar alternativas para mejorar su crecimiento profesional, por ello deseo compartir los conocimientos de esta investigación y que en ellos, encuentren la oportunidad de mejorar su cultura de trabajo en equipo.

En segundo lugar, a todos los Bioanalistas, quienes quieran protagonizar el equipo de la Salud, a través del trabajo en equipo, desempeñándose como profesionales asistenciales, proyectándose desde el punto de vista docente, investigador y organizacional, impactando a nivel gremial y de forma trascendente en la comunidad a la cual brindan sus servicios, logrando así mismo los beneficios económicos y condiciones laborales que como profesionales merecen.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la oportunidad que me ha concedido en la realización de este post-grado.

A mi madre quien siempre ha apoyado mi formación.

A mi esposo y a mi hija por haber comprendido el significado de esta superación profesional.

A mi colega, y amiga Ninoska por su apoyo incondicional.

Al Dr. José Félix Vivas como representante de la Coordinación Docente del Hospital Dr. Domingo Luciani, por haber fomentado la oportunidad de la formación en Gerencia en los profesionales de la Salud del Hospital Dr. Domingo Luciani.

A la Jefa del Servicio de Bioanálisis del Hospital Dr. Domingo Luciani Lic. María Elena Escobar y a su adjunta Lic. Deisi González, por haber apoyado mi asistencia en esta especialidad.

A los profesores, Miguel Leal, y Pedro Castillejo quienes han mostrado interés en nuestra formación.

Al asesor Luis Galindo Tobio por su consecuente asesoría.

Olivia Loreto N.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
Planteamiento del problema	13
Objetivo de la investigación	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Justificación de la investigación	21
Alcance	23
Limitaciones	24
CAPITULO II. MARCO TEORICO	25
Reseña histórica	25
Misión y visión del Hospital Universitario de Caracas	27
Misión y visión del Departamento de Bioanálisis.....	29
Objetivos	29
Funciones.....	29
Metas 2008	30
Organigrama del Hospital universitario de Caracas.....	31
Antecedentes de la investigación	32

Bases teóricas	35
Generalidades del trabajo en equipo	35
Características diferenciales entre grupo y equipo	37
Requisitos para el trabajo en equipo	39
Dimensiones de la variable de cultura de trabajo en equipo	44
Estilos de cultura de trabajo en equipo	46
Definición de términos básicos.....	53
 CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	 55
Tipo y diseño de investigación	55
Unidad de análisis	56
Población	57
Muestra	57
Variable	58
Definición conceptual	58
Definición operacional	59
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
Elaboración de la prueba psicométrica	63
Procedimiento	65
 CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	 67
Identificar la cultura de trabajo en equipo en los Bioanalistas que laboran en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C.....	68
Confiabilidad	68
Tipos de confiabilidad	69
Confiabilidad de formas alternas	69
Confiabilidad de división por mitades	70
Confiabilidad de Kuder-Richardson y coeficiente alfa	71
Confiabilidad de la prueba piloto	71

Validez	72
Tipos de validez	72
Validez de contenido	72
Validez aparente	73
Validez de cosntructo	73
Validez de criterio	74
Validez de la prueba piloto	75
Confiabilidad de la prueba definitiva	76
Validez de la prueba definitiva	77
Construcción de la norma	78
Interpretación de los resultados	79
Identificar la importancia que tiene para los Bioanalistas del H.U.C. el mejorar el trabajo en equipo	76
Intrpretación de los resultados de la entrevista	84
Método de observación	85
Matriz DOFA	87
Interpretación de los resultados	88
 CAPITULO V. LA PROPUESTA.....	98
Formulación de estrategias de cambio	99
 CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
Conclusiones	101
Recomendaciones	104
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	106
ANEXOS	109
1 Prueba Psicométrica	110
2 Hoja de respuestas	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Departamento de Bioanálisis.....	31
Gráfico 2. Procedimiento para construir la prueba psicométrica.....	66
Gráfico 3. Perfil psicográfico turno de la mañana.....	80
Gráfico 4. Perfil psicográfico turno de la tarde.....	81
Gráfico 5. Perfil psicográfico turno de la noche.....	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de la variable de estudio.....	60
Cuadro 2. Confiabilidad de la prueba piloto.....	71
Cuadro 3. Validez de la prueba piloto.....	75
Cuadro 4. Confiabilidad de la prueba psicométrica definitiva.....	76
Cuadro 5. Validez de la prueba psicométrica definitiva	77
Cuadro 6. Media y Desviación Standard de la muestra	78
Cuadro 7. Norma total del grupo de Bioanalistas que laboran en los tres turnos	79
Cuadro 8. Hoja de observación turno de la mañana	86
Cuadro 9. Matriz DOFA turno de la mañana.....	88
Cuadro 10. Hoja de observación turno de la tarde.....	89
Cuadro 11. Matriz DOFA turno de la tarde	91
Cuadro 12. Hoja de observación turno de la noche.....	92
Cuadro 13. Matriz DOFA turno de la noche.....	94
Cuadro 14. Estrategias de cambio para mejorar la cultura de trabajo en equipo	86



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

***IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL
DEPARTAMENTO DE BIOANÁLISIS DEL HOSPITAL CLÍNICO
UNIVERSITARIO DE CARACAS, PARA DEFINIR ESTRATEGIAS DE
CAMBIO.***

Autor: Olivia del C. Loreto N.
Asesor: Luis Galindo Tobio
Fecha: Noviembre, 2008

RESUMEN

El Departamento de Bioanálisis del Hospital Universitario de Caracas (H.U.C.), representa uno de los servicios de diagnóstico en el área de la salud, donde se realizan mayor cantidad de análisis, lo cual exige de gran compromiso de sus miembros para alcanzar las metas asistenciales, a expensas del sacrificio de otras metas (docentes, académicas, científicas, organizacionales, gremiales y sociales). El establecer equipos sinérgicos y concatenados, es perentorio para conformar y estructurar sus actividades asistenciales, y así puedan participar en los diferentes procesos en los cuales ameritan intervenir. Este trabajo, responde a la denominación de proyecto factible, sustentado en un diseño mixto, es decir, de campo y bibliográfico. Apoyado en una prueba psicométrica, entrevista y observación directa. La prueba psicométrica, se aplicó con la finalidad de medir el constructo de la variable cultura de trabajo en equipo, a través de sus siete (7) dimensiones, el cual resultó de la adaptación que hiciera la autora, del ideado por Blake, Mouton y Allen, para diagnosticar y evaluar cultura de trabajo en equipo en diferentes organizaciones. De los datos obtenidos se obtuvo el diagnóstico, basándose en los supuestos teóricos de Blake y cols. se definieron estrategias de cambio que permitirán alcanzar una adecuada cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C. Dichas estrategias, se enmarcaron en una propuesta que le permitirá a este sector de Salud, hacer su propio análisis, y evaluación para emprender una cultura de trabajo en equipo acorde a las exigencias del siglo XXI.

Descriptores: Grupo, equipo, cultura de trabajo en equipo, estrategias.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones modernas están encaminando sus esfuerzos en la búsqueda de alcanzar el mayor equilibrio y satisfacción en sus clientes, tanto internos como externos. En tal sentido la forma de llegar a ello, es que todos los involucrados puedan participar y constituirse en un verdadero equipo. Quienes pertenecen en sí a la organización, pueden lograr un acoplamiento armónico, entre el espacio y el tiempo de la labor, entremezclando sus expectativas con las de la organización, convergiendo en una misión y visión común, generando constantemente el feedback entre los miembros y los clientes externos.

En las organizaciones o Instituciones para la salud, el trabajo en equipo resulta fundamental, más porque en los Centros Asistenciales convergen una diversidad de disciplinas, cuyas tareas individuales y esfuerzos en conjunto tienen como objetivo, el restablecimiento de la salud del paciente, sin embargo, este confluir, no siempre garantiza que se trabaje en equipo.

En el caso del Departamento de Bioanálisis del H.U.C., representa uno de los Laboratorios, que procesa mayor número de muestras en lo que a Instituciones públicas se refiere, con un promedio mensual de 380.000 análisis, provenientes de aproximadamente 23.000 usuarios.

La autora considera que a las expectativas de estos profesionales, no se les está dando la importancia que amerita, aún por ellos mismos, debido a que la jornada completa es dedicada sólo a la labor asistencial, aunado a la poca relevancia concedida en la evolución del personal y por ende del Departamento dentro de la comunidad Hospitalaria. Así también, se están obviando otras necesidades de los usuarios, como son las actividades inherentes a su información, el esmero para que obtengan una excelente atención, y no el sólo hecho de la entrega del resultado de un análisis.

Tomando en cuenta tales aspectos, esta investigación, se propone identificar la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C., con la finalidad de proponer estrategias de cambio para mejorar dicha cultura, tomando como base la teoría de Blake y cols.

Este trabajo, se enmarca en la modalidad de proyecto factible apoyado en un diseño mixto, y se ha estructurado en seis capítulos los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, El Problema, describe, el planteamiento del problema, la interrogante de la investigación, la justificación del estudio, los objetivos y el alcance y limitaciones de la investigación. En el Capítulo II, Marco Teórico, se realiza una reseña institucional, donde se plasma la misión y visión y funciones del Hospital, una descripción del Departamento de Bioanálisis, su organigrama, misión, visión y metas. Se explica de manera detallada los antecedentes de la investigación y los diferentes conceptos que conforman el basamento teórico, y la definición de términos básicos. En el Capítulo III, Marco Metodológico, se detalla la metodología empleada, el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas para el análisis de datos y la definición conceptual y operacional de la variable. En el Capítulo IV, Análisis e interpretación de los datos, se exponen, analizan e interpretan los datos obtenidos en el presente estudio. En el Capítulo V, La Propuesta, se describe la caracterización y los requerimientos para las estrategias que promuevan el mejoramiento de la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C. En el Capítulo VI, se presentan las Conclusiones, Recomendaciones. En el cierre de este trabajo, están plasmadas las Referencias Bibliográficas y Anexos referentes a la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Planteamiento del Problema

Canales, F. de., Alvarado, E. L. de y Pineda. (2007) señalan que en este aparte, el investigador debe depurar y delimitar progresivamente el área problema. En tal sentido en esta investigación se identificó y limitó el problema a lo que se conoce y se estudió.

Los hospitales tipo IV, creados hace más de veinte años, siguen siendo emblemáticos para la población venezolana en el momento de requerir el servicio asistencial, dicha demanda conduce a que esos Centros se encuentren actualmente congestionados. Más por cuanto la Salud en nuestro país carece de orientación preventiva, (Jain y Quezada, 1986).

Entre los requerimientos de apoyo obligatorio, con los que cuenta el médico para el diagnóstico de las diversas entidades patológicas, están los análisis de laboratorio, por ende los Servicios de Bioanálisis, también se encuentran saturados.

Los Bioanalistas en estos Centros de Salud, han tenido que focalizar sus acciones a dar respuesta a la gran cantidad de análisis solicitados diariamente. Situación que se les presenta por duplicado, por cuanto a consecuencia de los bajos ingresos, establecidos como sueldo por el ejercicio de la profesión, se han vistos forzados a laborar en dos o más turnos diarios, en Instituciones distintas.

En ciudades como Caracas, con lugares de trabajo diametralmente distantes, las actividades asistenciales requieren ser realizadas con mucha prisa, para cumplir con la exigencia que caracteriza al gran volumen de trabajo en los Hospitales tipo IV.

Para poder cumplir la demanda de análisis solicitados, ha sido necesaria la presencia de grandes equipos automatizados. Cuya adquisición en la mayoría de los casos, ha sido posterior a la construcción de la infraestructura hospitalaria, por lo que estos ocupan casi la totalidad de los espacios físicos, obstaculizando en ocasiones el desplazamiento cómodo de sus operarios.

A pesar de que la automatización permite realizar un trabajo más eficiente desde el punto de vista de tiempo de respuesta, esta ventaja, conlleva a que los laboratorios sean saturados aún más de innumerables análisis, incrementándose de manera extraordinaria las cifras de muestras analizadas. Sin embargo, aún existen secciones en los laboratorios donde las herramientas automatizadas no han podido sustituir a la forma operativa manual, por lo que el profesional en estos casos, requiere invertir más tiempo para el procesamiento de las muestras. De manera tal, que el tiempo de la jornada de trabajo es agotado totalmente para la realización de estas actividades, por lo que los Bioanalistas no han podido disponer del espacio ni del tiempo, para satisfacer sus necesidades profesionales, académicas y gremiales.

Es importante considerar en ese sentido que la Ley del Ejercicio del Bioanálisis (data de 1973) enmarca al Bioanalista como “el profesional que analiza muestras provenientes principalmente de seres humanos”. Hoy día tal definición es incongruente, pues es una concepción rígida y limitada, de ese profesional con relación a la misión actual, que se deriva de las exigencias actuales de la comunidad. (La autora, 2008)

En el caso del Departamento de Bioanálisis del Hospital Universitario de Caracas, (H.U.C), representa uno de los Laboratorios, que procesa mayor número de muestras en lo que a Instituciones públicas se refiere, con un promedio mensual de 380.000 análisis, provenientes de aproximadamente 23.000 usuarios, (tomado de informe estadístico mayo 2008, Departamento

de Bioanálisis, H.U.C) con la competencia de 108 Bioanalistas, 20 asistentes de laboratorio; 22 secretarias y 41 obreros.

El Laboratorio del Hospital Universitario de Caracas, al igual que el resto de los laboratorios en hospitales tipo IV, funciona 24 horas al día, por lo que sus actividades son realizadas en tres turnos: mañana, tarde y noche. Con características de análisis de urgencia, emergencia, rutina y especiales. Los dos primeros son realizados todos los días durante las veinte y cuatro horas; y los de rutina y especiales de lunes a viernes, de 7:00 a.m. a 7:00 p.m.

La organización del trabajo, la distribución del personal profesional y del personal apoyo y los procedimientos en cada uno de los grupos de trabajo, dentro de cada turno es diferente. Así tenemos que en el turno de la mañana laboran cincuenta y ocho (58) bioanalistas; en el horario de la tarde veinte y seis (26) y en el nocturno, cuatro (4) bioanalistas cada seis noches con guardias de 12 horas y 24 horas los sábados, domingos y feriados.

En el turno de la mañana se realizan los análisis de rutina y especiales para usuarios hospitalizados y también se procesan las muestras de rutina de los usuarios ambulatorios, además de las solicitudes de emergencia y urgencia. En el turno de la tarde el procesamiento de las muestras está enfocado a las emergencias y urgencias de los usuarios hospitalizados y ambulatorios y a los análisis de rutinas y especiales de los usuarios ambulatorios. En las noches se procesan solo las urgencias y emergencias de pacientes hospitalizados y ambulatorios.

La infraestructura del Laboratorio se encuentra dividida en secciones, conformadas por determinado número de Bioanalistas y de personal de apoyo, en cada una de las cuales se realizan análisis diferentes. Cada sección funciona independiente de las otras, y entre ellas, existe poca comunicación durante la jornada laboral, ya que el volumen de trabajo no lo facilita, creándose en cierta forma un efecto Isla.

El organigrama, el diseño para la distribución del personal, la división del trabajo, las responsabilidades y la realización de las labores, han sido establecidos con esquemas de décadas anteriores, según la concepción y visión del Bioanálisis, concebida por los Bioanalistas quienes ejercieron funciones en la jefatura para ese momento.

En el transcurso del tiempo se ha instaurado en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C, un comportamiento con manifestaciones rígidas de oposición al cambio, donde *“aquí siempre se ha hecho así”*, es una respuesta habitual ante cualquier sugerencia y que yace arraigado en las mentes de algunos de los profesionales con más antigüedad, resultando tal expresión inconcebible para las nuevas generaciones y una limitante para que las modificaciones necesarias tengan lugar.

Los cambios más evidentes que se pueden apreciar en los últimos años, son modificaciones a la estructura física, para la colocación de las herramientas tecnológicas. Esta situación, resulta más impactante hoy día, para los profesionales del Bioanálisis, que diez años atrás, puesto que, sus necesidades individuales y grupales, están marcadas por la presión de las exigencias de cambio del siglo XXI, y para las cuales hasta el momento no ha habido correspondencia, más aún, por cuanto, el 85% de estos profesionales son mujeres, cuyas actividades a nivel familiar tienen mayor peso que para el sexo opuesto. (La autora).

Las organizaciones de hoy requieren de un cambio interno y de innovación constante para alcanzar las sucesivas transformaciones. Cuando el cambio externo es mayor que el interno, significa que la organización se está convirtiendo en algo lento y obsoleto. (Chiavenato, 2005).

De tal manera que los cambios que se han producido, están priorizados a las exigencias de análisis de muestras, tal como fue el enfoque de Taylor, (citado por Chiavenato, 2002), concebido a finales del siglo XIX, por resolver la demanda de grandes volúmenes de trabajo, respecto a las labores fabriles.

La autora considera que las expectativas de estos profesionales, están siendo obviadas, aún, por ellos mismos, aunado a la poca importancia concedida en el crecimiento y evolución de ese Departamento dentro de la comunidad Hospitalaria, así también, el no tomar en cuenta otras necesidades de los usuarios, que no son sólo la obtención de un resultado de un análisis, sino el desarrollo de procesos que contribuyan al logro de una medicina preventiva.

Una de las consecuencias del volumen de análisis, es que diariamente se generan gran cantidad de datos, los cuales no están siendo correlacionados a ninguna variable, por no contar, con la disponibilidad de tiempo ni con el espacio para ello, con lo cual se puede estar perdiendo información valiosa, y ese desperdicio, pudiera estar teniendo consecuencias en la toma de decisiones.

De tal manera, pese al avance tecnológico, la investigadora considera que estos profesionales, no pueden permanecer entrando y saliendo de sus sitios de trabajo, cumpliendo solamente con la responsabilidad individual que les fue asignada, más por cuanto el personal, tanto de Bioanalistas como de apoyo, está constituido en su mayoría por nuevas generaciones, con visiones y necesidades que son reclamadas en este siglo por el común de los profesionales.

Existen manifestaciones en los Bioanalistas de descontento y tedio, por sentirse atrapados en un sistema de trabajo, que consideran estático, tanto desde el punto de vista profesional de lo que están recibiendo (condiciones físicas de trabajo, remuneración, beneficios contractuales, oportunidad de ascenso, evaluación ajustada a las actividades que se realizan, capacitación y crecimiento personal y profesional, etc.); como de lo que están ofreciendo (interrelación estrecha con el resto de los integrantes del equipo de salud, participación académica y de investigación, proyección del Bioanalista en la comunidad).

Las inquietudes profesionales desde el punto de vista académico, científico, de escalafón, reclasificación y participación, van quedando relegadas a un plano secundario, casi inalcanzable, surgiendo manifestaciones de inconformidad y desmotivación en sus miembros, que en lugar de percibir las como oportunidades o motivo inspirador para alcanzar las metas o los cambios deseados, se perpetúan en actitud de conformismo, sin darse cuenta que la solución está al alcance de todos, mediante la creación de una cultura de trabajo en equipo, con enfoque elevado en la producción pero también en las personas.

Cuando buscamos en la esencia de la organización, evidencias de la existencia de cultura de trabajo en equipo, es decir, en la misión del Hospital y en la del Departamento de Bioanálisis. Podemos observar que el servicio ofrecido está enmarcado enfáticamente en la tecnología y el trabajo en equipo, no está contemplado, pues en “el como” del servicio ofertado, está obviado completamente. Así también la misión y visión vigente de ese Departamento ha sido elaborada por quienes han ejercido el cargo en la Jefatura, la cual era desconocida por sus integrantes y por los usuarios. Es decir que la razón de ser de las personas que conforman ese Departamento, no ha sido la expresión de su pensar y sentir.

En el mes de mayo del año 2008, un grupo de Bioanalistas del turno de la tarde, transformaron los conocimientos recibidos durante una charla sobre Gestión de la Calidad, organizada desde la Jefatura de ese Departamento, en una oportunidad, de participación, surgiendo como fuente inspiradora una propuesta de cambio, para la misión y visión general del Laboratorio. Dicha misión y visión fue evaluada y aprobada por el resto de los Bioanalistas y por la Directiva del Departamento. Actualmente se encuentra expuesta en cartelera interna, y en proceso de evaluación de parte de la Dirección de ese Hospital.

El resultado de esas iniciativas, lleva a la autora a considerar, que es perentorio establecer equipos sinérgicos y concatenados en el Departamento, que generen alto desempeño, pero a la vez, en función de la jornada laboral puedan conformar y estructurar sus actividades asistenciales, y participar en los diferentes procesos en los cuales necesitan intervenir.

Es imperativo la realización de un trabajo en equipo, para que los integrantes de cada sección de ese Departamento, formulen propuestas para modificar los esquemas de trabajos actuales por otros más prácticos, que les permitan contar con el espacio y el tiempo para su desarrollo individual y profesional, planteados por la mayoría de los Bioanalistas y de las personas que constituyen el personal de apoyo, donde redimensionen su rol, ajustados a una realidad deseada y factible. (La autora, 2008).

Los equipos de trabajo constituyen una de las cinco disciplinas fundamentales para construir organizaciones inteligentes, con el fin de lograr los objetivos. (Senge, 1999).

La participación debe estar orientada a enriquecer de manera impactante la misión y visión del Bioanálisis, para expandir los horizontes de ese gremio, no sólo en procura de mejoras salariales, de condiciones y beneficios laborales, sino también en la evolución del profesional en sí, para convertir a sus Centros de trabajo en significativas Cátedras, para la formación de nuevas generaciones y editoriales con información basada en la evidencia, aportando conocimiento a los textos tradicionales del área de Bioanálisis. Extendiendo su protagonismo como agentes de cambio social, en la comunidad que asisten, para contribuir profusamente en la difusión de la medicina preventiva.

Los esquemas de trabajo desde hace décadas, no deben seguir perpetuándose en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C. donde las metas asistenciales están priorizadas a incrementar las estadísticas de los análisis. La excusa de la no participación, usualmente es justificada por las

acciones de los demás, y a pesar de la inconformidad, la elección es el conformismo, lo cual, tiene un precio muy alto que pagar, como es, el de no darse cuenta de la misión que se tiene en el trabajo como parte de la vida y de su importancia para con los otros, que de ello emerge un efecto paralizante que impacta en la evolución gremial, y de no hacer camino por donde ir (la visión).

Es necesario considerar las experiencias plasmadas en textos, de quienes han puesto en práctica la cultura de trabajo en equipo como herramienta transformadora del ambiente organizacional, descubriendo las habilidades individuales y grupales enfocadas a encontrar las posibilidades inmersas en el trabajo. (Stewart, Manz y Sims, 2005).

Sino se realizan los cambios que fortalezcan la cultura del trabajo en equipo, los profesionales de esta disciplina, serán responsables en ese Centro de Salud, del estancamiento de su Departamento y perderán la oportunidad de ser protagonistas de su evolución. Siendo también responsables ante las nuevas generaciones de ofrecerles un ambiente con pocas oportunidades de estímulo para el trabajo.

Esta investigación se orientó a la identificación de la cultura de trabajo en equipo, así como de su importancia para los Bioanalistas. En base a los resultados obtenidos, se formuló una propuesta con estrategias de cambio, que conducirán a los integrantes del Departamento de Bioanálisis del H.U.C., a mejorar su cultura de trabajo en equipo, para cumplir de manera satisfactoria con la actividad asistencial asignada, y alcanzar el desarrollo personal y profesional del grupo, y por ende a la evolución de la Institución, del gremio y de la comunidad. Donde esa evolución pueda superar la tensión desmedida que actualmente contradice el significado de la palabra *SALUD* y que impera en sus integrantes.

Con base a lo anteriormente expuesto, se formuló la siguiente interrogante:

¿Cuales aspectos permiten identificar la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del Hospital Clínico Universitario de Caracas, que contribuyan a la formulación de estrategias de cambio para mejorar el trabajo en equipo?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Identificar los aspectos de la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del Hospital Clínico Universitario de Caracas, que contribuyan a la formulación de estrategias de cambio para mejorar el trabajo en equipo.

Objetivos específicos

- Identificar la cultura de trabajo en equipo en los grupos de Bioanalistas que laboran en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C.
- Identificar la importancia que tiene para los Bioanalistas del Departamento de Bioanálisis del H.U.C. el mejorar el trabajo en equipo.
- Proponer estrategias que sirvan de guía para mejorar el trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C.

Justificación de la Investigación

El desafío de este siglo, es la flexibilización de los arquetipos mentales y su adecuación frente a la evolución constante. De tal manera que el enfoque que realiza la autora de esta investigación, en la identificación de la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C., para proponer estrategias de cambio para mejorar la cultura de trabajo en equipo, permitirá a los profesionales de ese Departamento, adquirir una

actitud participativa encaminada a trabajar satisfactoriamente, y redimensionar la misión y visión de ese Departamento como expresión de la responsabilidad individual que es en sí la del colectivo.

Esta investigación tiene relevancia amplia desde el punto de vista académico, en primer lugar por la pertinencia teórica, en cuanto al apoyo bibliográfico, y también porque permite aplicar conocimientos obtenidos en asignaturas del post-grado de Gerencia en Servicios Asistenciales de Salud, tales como Recursos Humanos, comportamiento organizacional, negociación, consultoría, redes y servicios y planificación y control.

En segundo lugar, también pertinencia metodológica, por cuanto constituye un aporte para futuras tesis relacionadas con el tema, ya que el instrumento elaborado para realizar el diagnóstico en relación a la cultura de trabajo en equipo, podrá ser utilizado por otros tesis en el área de la Salud.

En tercer lugar, el hecho de que en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C. se lleven a cabo las pasantías de estudiantes en el área del Bioanálisis y del personal de apoyo, constituye también una importancia académica, ya que les permitirá estar inmersos en el proceso de cambio propuesto, con lo cual se estarían formando profesionales que harán protagonismo en la redefinición del rol del Bioanálisis en este siglo y al personal de apoyo, tener criterios de evolución y una oportunidad de participación que los conduzca a una nueva visión en su desempeño.

Esta investigación tiene una justificación práctica, ya que con los resultados obtenidos, las conclusiones, recomendaciones y estrategias de cambio, orientados a la cultura de trabajo en equipo, permitirán a los Bioanalistas y al resto de los integrantes del Departamento, desplazarse ó desarrollarse en corto, mediano y largo plazo en sus secciones laborales, con mayor motivación, espíritu participativo y sinérgico.

Así también a nivel organizacional permitirá realizar ajustes en el liderazgo para contribuir a un mejor desempeño, incidiendo en el grupo para formar equipos de trabajos más cohesionados. Los resultados obtenidos en el Departamento a través de lo planteado en esta investigación, podrá servir de modelo a copiar por otros servicios de salud, dentro del mismo Hospital y por servicios de Bioanálisis de otros centros de salud.

De igual manera, este estudio tiene justificación gremial, por cuanto permitirá ampliar los horizontes de los Bioanalistas, y relevancia social, ya que una de las consecuencias beneficiosas de esta propuesta, es establecer mecanismos de integración con la comunidad.

Alcance

Actualmente en el Departamento, existen Bioanalistas que han adquirido y están adquiriendo en diversas Instituciones Académicas formación en Gerencia en los Servicios Asistenciales de Salud, entre ellos la mayoría de quienes conforman la Directiva de ese Departamento. En ese sentido la aplicación de los conocimientos y visión del mundo de la gerencia, podrán asegurar el éxito en la propuesta de cambio planteada en esta Tesis.

Este estudio permitirá conducir a una reorientación de la misión y de la visión, con fuerte internalización de la misma; reestructuración del organigrama y redimensión de las funciones, conllevando a un poderoso giro en la actitud de los integrantes de ese Departamento.

En lo concerniente a la participación, la disposición al cambio generará el entusiasmo y energía que incrementará la motivación, reflejada no solo en la productividad, sino en la calidad y armonía para trabajar y al logro de las expectativas individuales, institucionales, gremiales y académicas.

Si bien es cierto, que cuando se habla Del Departamento de Bioanálisis, se refiere a todos sus integrantes, para efectos prácticos en esta Tesis, los

Instrumentos para la recolección de información fueron aplicados a los Bioanalistas, por considerar que son quienes dirigen el Departamento, y son quienes deben tener la convicción y servir de modelaje a todos aquellos que están bajo su supervisión.

Sin embargo en el alcance de la formulación de estrategias de cambio para el trabajo en equipo, en ese Departamento, están inmersos todos los que allí laboran, ya que con la aplicación de esa propuesta uno de los aspectos que impactará será el adecuar y alcanzar las expectativas de sus trabajadores, con la convicción de que al hacer el trabajo asistencial tendrán en paralelo el compromiso de crecer como individuos y como equipo, y proyectar ese crecimiento en concordancia con los objetivos y expectativas de la Institución.

Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones del estudio se encuentra en primer lugar la complejidad del mismo, ya que la propuesta está vinculada a un cambio en la cultura organizacional instaurada de larga data, con lo cual es factible considerar la resistencia al cambio, proveniente de la comodidad generada por el conformismo.

La reestructuración que se propone requiere de tiempo y compromiso, el tiempo tendrá que ser sustraído del disponible para las labores asistenciales y del destinado por algunas personas en sus respectivos hogares; el compromiso deberá brotar desde la confortabilidad anclada en el conformismo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el marco teórico o revisión de la literatura, es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen los conocimientos tanto del pasado como los más recientes sobre el problema de la investigación. Proporciona, que el estudio pueda agregar valor a la literatura ya existente.

Reseña Histórica

La creación del Hospital Universitario de Caracas se remonta al año 1943, durante la Presidencia del General Eleazar López Contreras. Es icono de la Ciudad Universitaria de Caracas, ya que su construcción estuvo bajo la coordinación del Arquitecto Carlos Raúl Villanueva, y de los Ingenieros Guillermo Herrera, Armando Vargas y los asesores norteamericanos Frank Mc Ve y Thomas Penton.

En 1948 el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social dictó una resolución, en la cual se creó una Comisión que redactó los planes gerenciales del Hospital, determinando también que este Instituto administrativamente sería autónomo y oficialmente es decretado con este calificativo adscrito al Ministerio de Sanidad el 11 de mayo de 1956.

Su construcción culminó en 1954. El artista plástico Mateo Manaure, fue quien vistió de colores el imponente edificio con una obra de arte, “La Policromía”; y lo integró al esquema arquitectónico moderno de la Ciudad Universitaria de Caracas.

El 14 de mayo de 1956, fue inaugurado por el General Marcos Pérez Jiménez, comenzando sus actividades el 16 de mayo de 1956, acto presidido por el Dr. Pedro Antonio Gutiérrez Alfaro, Ministro de Sanidad y Profesor Jefe de la Cátedra de Clínica Obstétrica de la Facultad de Medicina

de la Universidad Central de Venezuela, Inaugurándose ese mismo día el Servicio y la Cátedra de Clínica Obstétrica. (Hospital Universitario de Caracas [H.U.C.], 2006).

Desde su fundación, ha sido pionero en la formación y capacitación de nuevas generaciones en el área de la medicina, tanto de pre y postgrado de las diferentes especialidades, como también en la formación de otros profesionales de la salud.

El Hospital Universitario de Caracas es un Hospital tipo IV y por ser un Hospital de formación Académica en diversas especialidades, es emblemático como Centro de referencia Nacional. Alcanzando para el 2006 la cifra de 814.335 hospitalizados, 500.000 intervenciones quirúrgicas y más de 8.952.182 consultantes. El 16 de mayo de 2007, cumplió cincuenta y un (H.U.C) contando con todas las especialidades y con casi todas las herramientas de diagnóstico.

A través de un acuerdo de Cooperación entre el gobierno de Italia y el de Venezuela en materia de salud, el Hospital Universitario de Caracas será el primer hospital público que contará muy pronto con una sede de trasplante de médula ósea. Así mismo este Hospital también formará parte de la Red Nacional de Radioterapia, la cual atenderá a cientos de pacientes con cáncer.

En los últimos cinco años la Institución ha dado prioridad a la formación y capacitación del personal, completando los estudios de primaria, secundaria del personal obrero, así como también a través de diversos cursos de crecimiento personal y recientemente es sede de un diplomado en formación en Gerencia.

Misión y Visión

Misión:

“El Hospital Universitario de Caracas brinda atención médica con profesionales altamente capacitados aplicando la mejor y más avanzada tecnología, cumpliendo acuerdos y actividades docentes, asistenciales y de investigación, mediante políticas de salud, higiene ambiental e implementación de programas gerenciales ajustándose a los recursos necesarios para su gestión”.

Visión:

“Ser la Institución Hospitalaria de mayor adelanto tecnológico en la cual se creen, desarrollen y apliquen procesos integrales de salud mediante actividades de prevención, asistencia, investigación, y docencia, en un ambiente higiénico, libre de contaminación y degradantes de la salud”.

Objetivo

“Brindar atención especializada e integral, en situaciones de emergencias y urgencias médico quirúrgicas”.

Funciones

- Garantizar la cobertura de atención médica quirúrgica de emergencia y urgencia en forma oportuna y eficaz a la población demandante.
- Apoyar la atención de emergencia y desastres a nivel nacional, en coordinación con las instancias pertinentes.
- Apoyar la docencia e investigación.
- Formar talento humano para la salud del país a nivel internacional.
- Realizar investigación de alto nivel cuyos resultados se difunden en publicaciones científicas de impacto internacional.

En cuanto al Departamento de Bioanálisis del H.U.C., sitio específico en el cual se desarrolla este estudio, tenemos que:

Fue fundado en 1956, desde esa fecha hasta 1983 estuvo dirigido por médicos, y para la designación en dichos cargos, se tomaba en consideración el grado de confianza o amistad entre dicha persona y el director de turno del Hospital, quienes también eran de la tendencia partidista del gobierno de turno.

Inicialmente había un Laboratorio para todo el hospital, a medida que se fueron abriendo los diferentes servicios, se fueron creando estaciones de laboratorio para cada servicio, y luego cuando se abrió el área de la Emergencia, también contó con su propio Laboratorio en el cual se desempeñaba un solo Bioanalista, realizando solo escasos análisis de estricta emergencia.

Al inicio las personas que desempeñaron las funciones en el laboratorio, no eran licenciados en Bioanálisis, sino técnicos. Posteriormente con los estudios universitarios en Bioanálisis se fueron incorporando las diferentes especialidades, siendo la primera en crearse el área de Bacteriología, a la que sucedieron posteriormente la de Hematología, Serología, Hormonas, y Micología.

Hoy en día el Laboratorio se encuentra Centralizado, tanto para la pruebas que son de rutina, análisis de emergencia y urgencia y para los análisis de pruebas especializadas. Conformado por las siguientes secciones: Hematología y Coagulación, Bioquímica, Uroanálisis, Parasitología, Líquidos Orgánicos, Bacteriología, Micología, Inmunología, Endocrinología, Electroforesis, Reactivos, Preparación de Muestras y el Laboratorio del Ambulatorio del Hospital.

El Laboratorio del Hospital Clínico Universitario es uno de los Laboratorios del área Metropolitana con mayor capacidad de atención, contando para ello con 186 personas, distribuidas en tres turnos. De las

cuales 108 son profesionales del Bioanálisis, 15 asistentes de laboratorio; 22 secretarias; y 41 obreros. Contando además con la participación constante de pasantes de Bioanálisis y de los Asistentes de Laboratorio, cuyo número entre ambos pudiera llegar en algunas oportunidades a veinte y cinco (25).

Cuenta con la mayor dotación permanente de reactivos. De los archivos internos se recoge la información de un promedio mensual de 330.000 análisis, provenientes de aproximadamente 23.000 pacientes.

El organigrama, el diseño para la distribución del personal, según la división del trabajo, las responsabilidades y la realización de las labores, ha sido establecido con esquemas de décadas anteriores, según la concepción y visión del Bioanálisis, concebida por el Bioanalista quien desempeñaba el rol de jefe para ese momento.

Misión

“Realizar análisis de muestras provenientes de seres humanos, mediante métodos científicos y tecnologías propias del laboratorio clínico para la obtención de datos que contribuyan en el proceso diagnóstico de las diferentes patologías presentes en el individuo, su prevención y terapéutica, así como actividades docentes, de investigación.”

Visión

“Ser eficientes, eficaces y efectivos en la atención de pacientes, actuando con espíritu de lealtad, compromiso, sentido humanista, proactividad, motivación y proyección social.”

Funciones:

- Determinar los objetivos a realizar en las diferentes actividades, definir planes y programar actividades.

- Proporcionar personal a la estructura formal de las relaciones laborales.
- Comunicar y motivar la realización de cursos de especialización y liderazgo, coordinar y supervisar.
- Definir estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones o discrepancias y garantizar que se realice lo planeado para cumplir las metas estipuladas.

Metas 2008

Asistenciales

- Realizar 4.241.245 análisis de laboratorio clínico (G.O. 5.678 extraordinario de fecha 16 de diciembre 2.006)
- Disminuir el tiempo de procesamiento y reporte de los análisis urgentes de dos horas a una hora.
- Incluir nuevos parámetros diagnósticos en las áreas de: coagulación, hormonas, marcadores tumorales, proteínas inmunológicas y drogas terapéuticas.
- Creación del Laboratorio de Carga Viral y tomar muestras con gran capacidad de atención a los usuarios”.

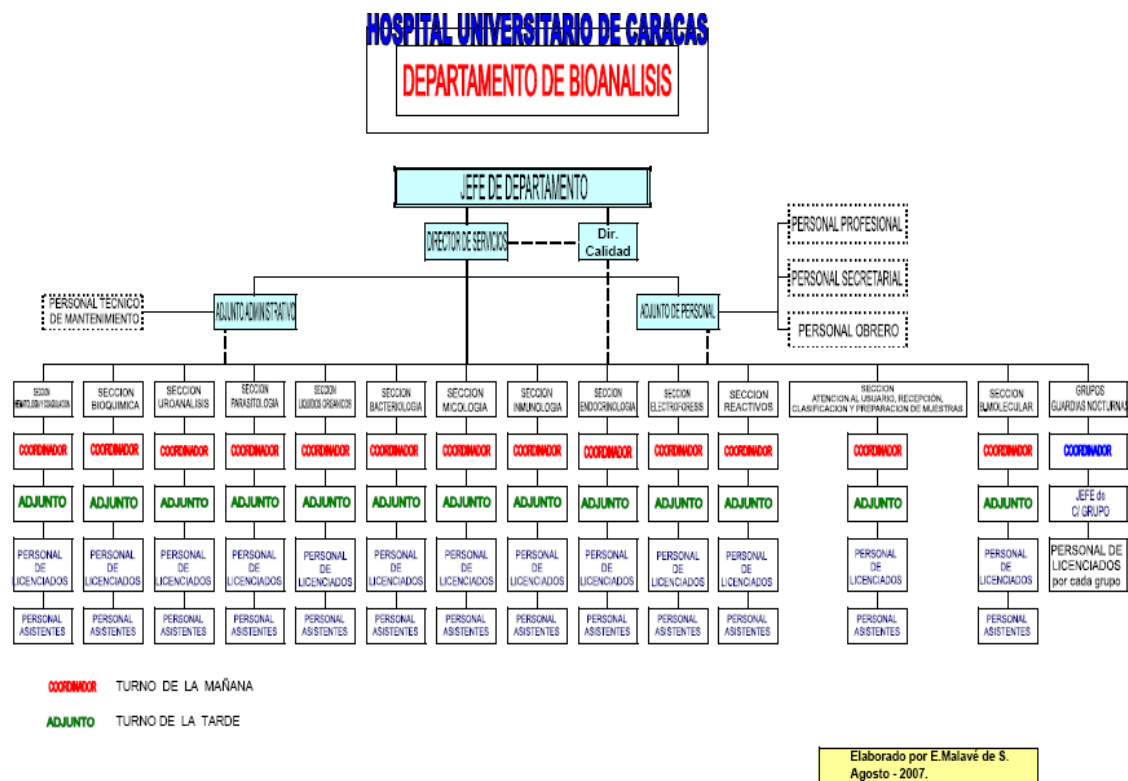
Docentes

- Impartir docencia, en pasantías hospitalarias, a los estudiantes del último año de la Escuela de Bioanálisis U.C.V.
- Entrenar a profesionales de la medicina (EIA) en áreas específicas de Bacteriología y Micología.
- Entrenar a los estudiantes de asistentes de laboratorio, en sus pasantías hospitalarias.

- Actualizar a los profesionales de Bioanálisis de otras instituciones públicas y privadas en áreas específicas.

Entre los planes asistenciales está el logro de la acreditación del Laboratorio. Expresado en reunión convocada por la Jefa del Dpto. Lic. Eucaris de Santa Cruz, en el año 2006. (Departamento de Bioanálisis)

Gráfico N° 1.
Organigrama Hospital Clínico Universitario



Fuente: Departamento de Bioanálisis. H.U.C. 2008

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes se refiere a las investigaciones que se han realizado sobre el tema, de las cuales se efectúa una síntesis conceptual, con el fin de delimitar el área de estudio y concretar los conocimientos existentes sobre el problema, con la finalidad de identificar los aspectos principales a estudiar y las relaciones entre ellos, constituyéndose en un apoyo al estudio. (Canales, F. de., Alvarado, E. L. de y Pineda. 2007).

Se realizó un arqueo de fuentes bibliográficas en la biblioteca de la Universidad Central de Venezuela, y consultas efectuadas por Internet desde noviembre 2007 a Julio 2008, encontrándose las siguientes referencias:

Trabajo de grado para optar al título de licenciatura en Educación mención tecnología educativa en la Universidad Central de Venezuela realizado por Russo, M. (2003). *Estrategias para el aprendizaje en equipo y desarrollo de una visión compartida en el marco de un nuevo diseño estructural de Diademas Unidas, C.A. una Organización que aprende.*

El propósito del estudio fue el diseño de una nueva estructura y su implementación, mediante un plan de adiestramiento, bajo las premisas de aprendizaje en equipo, designado a una empresa de tipo familiar, con cadenas de tiendas (Diademas Unidas, C.A).

El estudio está enmarcado como proyecto factible, con diseño de campo. Para cumplir con el objetivo, en una primera fase se realizó el diagnóstico, con la aplicación de instrumentos como la encuesta, la entrevista personal y la observación directa. En la segunda fase el diseño de la propuesta y con ella un esquema a corto, mediano y largo plazo para su implementación. Del diagnóstico se desprende que los empleados perciben que existe escasa oportunidad de participación y necesidad de cambio.

Luego de la implementación de la propuesta el 83% de los empleados calificaron como eficaz el aprendizaje. Concluyendo que la construcción de

una visión compartida a través del trabajo en equipo, favorecen el aprendizaje en el seno de un colectivo de personas. La adopción de una perspectiva sistémica es la base para compartir el aprendizaje individual y grupal en el aprendizaje de la organización.

Trabajo de grado para optar a la especialidad en el área de la psicología de la Facultad de Humanidades y Educación. Realizada por Chirino, J. (2005). *Programa para incrementar el trabajo en equipo mediante la comunicación asertiva en un ente público.*

El propósito del estudio fue el diseño de estrategias para dar a conocer a trabajadores de un ente público (Corporación de la Alcaldía de Maracaibo) los conceptos y principios básicos de la comunicación asertiva como dimensión esencial del trabajo en equipo para fortalecer el compromiso permanente y colectivo, que conlleven a los cambios necesarios para lograr la capacidad del trabajo en equipo.

El estudio está enmarcado como investigación evaluativa ya que hubo una evaluación antes y después de la realización del taller.

Para cumplir con el objetivo, en una primera fase se realizó una intervención de tipo diagnóstica a través una hoja de evaluación, de entrevistas no estructuradas y de cuestionario. En la segunda fase se realizó un taller combinando la teoría con la parte vivencial en una dinámica de grupo y un cuestionario post-taller. De los resultados obtenidos antes del taller a través de la aplicación de los instrumentos, se evidenció en los trabajadores un déficit y necesidad importante en la comunicación. Después del taller se apreció mejoría en la comunicación en un 100% y el logro en los trabajadores de las habilidades para la comunicación asertiva. Concluyéndose que las estrategias aplicadas conllevaron a transacciones comunicativas permanentes, lográndose la comunicación asertiva, la cual es imprescindible para el trabajo en equipo.

Trabajo de grado para optar a la especialidad en el área de la psicología de la Facultad de Humanidades y Educación. Realizada por Materano, J. (2005). *Programa para facilitar el trabajo en equipo del Departamento de R.R.H.H. de la U.S.B sede Litoral.*

El propósito del estudio fue el diseño de estrategias para facilitar herramientas de comunicación, interdependencia y de toma de decisiones para facilitar el trabajo en equipo en el personal que labora en el Departamento de R.R.H.H de esa casa de Estudio.

El estudio está enmarcado como investigación aplicada de tipo cuasi experimental. Los métodos de recolección de información fueron el cuestionario autoadministrado y la entrevista personalizada semiestructurada.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que el programa cumplió con los objetivos, ya que hubo mejora significativa en la comunicación interpersonal, la interdependencia y la toma de decisiones, evidenciado a través de una serie de indicadores de cambio.

En investigación realizada en la Universidad del Zulia por Ferrer, Clemenza y Pelekai (2004), titulada *Desafíos éticos y formación de equipos de trabajo en un ambiente universitario*, tuvo como objetivo estudiar la pertinencia de la formación de equipos de trabajo dentro del ambiente universitario.

Los autores no mencionan el tipo ni el diseño dentro del cual se enmarcó el estudio, pero resaltan que desarrollaron un grupo focal, a fin de conocer los aciertos y desaciertos en la formación de equipos de trabajos congruentes en la búsqueda del cambio institucional. Tampoco mencionan cuales herramientas o procedimientos emplearon en la medición. Finalmente concluyen que en el ambiente universitario es necesario formar la sinergia grupal o formación de equipos de trabajo, para generar la autoconciencia crítica para el cambio deseado.

Bases Teóricas

Generalidades del Trabajo en Equipo.

Para la autora, los miembros de las organizaciones deben darse cuenta que ellos son los responsables del producto o servicio que ofrecen, de su satisfacción, la de sus compañeros y la de sus usuarios. El éxito o el fracaso de una organización dependerán de cómo ocurre el proceso de retroalimentación entre sus miembros y entre estos y la comunidad.

En ese darse cuenta la responsabilidad individual del trabajador debe ser asumida como un segmento integrador de la responsabilidad colectiva, alineados en una sola dimensión, emergida del trabajo que se realiza en comunión, que no puede ser otro sino el del trabajo en equipo.

De tal manera como los individuos no trabajan en forma aislada, el trabajo en equipo debe ser concebido desde un enfoque sistémico. El trabajo en equipo debe ser parte de la misión, debe ser la estrategia para lograr la visión, una manera de pensar, una filosofía de vida, cuya cualidad integradora, permite a las organizaciones darse cuenta de los cambios constantes que requiere y de las limitaciones presentes. El trabajo en equipo debe concebirse como la vida misma es: “un continuo cambio”.

Las dificultades emergidas de la complejidad particular del ser humano, en conjunto con las diversas actividades del día a día, podrán superarse mas fácilmente con el conocimiento actual sobre las capacidades del ser humano, entre ellas las habilidades del cerebro y el poder del pensamiento creativo (Aros, 2006).

Para Rockefeller, citado por Valdés, (2002). “El mayor obstáculo a la reforma real y duradera está en la naturaleza humana. En el peligro de que continuemos actuando como de costumbre” (p.15).

El trabajo se ha convertido en algo sumamente complejo y dinámico, de tal manera que para, tener éxito, no puede ser afrontado por individuos solos, o con esquemas de grupos con autoridad limitada. (Blanchard, Randolph y Gracier , 2006).

Para la autora, resulta impactante y debe ser motivo obligante el buscar maneras de responder a una velocidad similar, ante el sorprendente dinamismo en que se suceden los cambios, producto del avance vertiginoso en el conocimiento, y en el no menos acelerado desarrollo tecnológico. Una de las maneras de minimizar satisfactoriamente ese impacto es el trabajar en equipo. En ese sentido es vital el concebir y establecer una cultura para ello.

El trabajo en equipo, aporta la colaboración y sinergia para que el trabajo se haga de forma efectiva. De tal manera que las prácticas basadas en un equipo, cuando se implementan satisfactoriamente, elevan la productividad, se alcanza mayor satisfacción y mejor salud de los empleados y promueven los valores democráticos.

Existen barreras para poner en marcha equipos eficaces, y una de ellas es que la gente no ha sido educada correctamente para funcionar como miembros que aportan algo al equipo. La excelencia en el liderazgo, la innovación, la calidad, el servicio, la productividad y la satisfacción humana en el siglo XXI, vendrán sobre todo de la gente que trabaja en equipos, donde puedan usar su potencial, conocimiento y motivación. Carew, (en el prólogo de Blanchard y cols 2006).

La autora estima, que si se llevan al Departamento de Bioanálisis del H.U.C., los aspectos señalados anteriormente, los profesionales y el resto de sus integrantes que la conforman, con visiones, conocimientos y capacidades diversas, orientarían su talento y motivación al aporte enriquecedor del confluir de esa diversidad. Cuyo logro es posible, si fundamentaran todas sus actividades en el trabajo en equipo y por ende percibir y disfrutar de las innumerables consecuencias beneficiosas de esta acción.

Usualmente por falta de conocimiento, los términos equipo y grupo han sido empleados como si fueran equivalentes, lo cual es un error, ya que existen diferencias marcadas en cuanto a los resultados del desempeño y la satisfacción. En ese sentido, es importante tener presente las principales diferencias entre ambos, así como las características que definen al funcionamiento de los equipos (Chiavenato, 2005).

Características diferenciales entre Grupo y Equipo

El Grupo:

- Tiene un solo líder fuerte y dependen de éste para funcionar.
- La capacidad del líder está basada en presión, coactuación y manipulación.
- Tiene una responsabilidad individual.
- Obtiene productos individuales de su trabajo.

El Equipo:

- Comparte los papeles del liderazgo.
- No dependen de un líder sino son dependientes de sus miembros (interdependencia).
- La responsabilidad es individual y recíproca.
- Obtiene productos colectivos de su trabajo.

El principal secreto del equipo es que su característica colectiva provoca un efecto sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes). Las relaciones personales en los equipos entrañan diversidad y unidad, apertura y aceptación, honradez y empatía, críticas y acuerdos, confianza y

aceptación de riesgos, para crear algo mayor y mejor de lo que podrían crear cada uno de sus integrantes individualmente.

La dirección de los equipos fluye automáticamente al identificar e integrar la visión de los objetivos y de las estrategias. Son interdependientes porque dependen de la confianza en sí mismos y de la retroalimentación crítica. No valoran la uniformidad ni la obediencia al líder, sino la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso en una dirección común.

La cualidad de trabajar en conjunto, es la que proporciona poder a los equipos, los cuales de manera gradual, constituyen unidades fundamentales de energía organizacional, estratégicamente integradas en redes, que hacen que sus miembros abandonen comportamientos individualistas, egocéntricos, de competencia excesiva, orientados hacia la ausencia de restricciones sociales.

Las organizaciones democráticas ofrecen el mejor ambiente para que florezcan equipos exitosos. Éstos requieren de un contexto con valores, ética, e integridad, que involucra redes de asociación, procesos de colaboración y sistemas abiertos y complejos de corrección propia, además de un liderazgo comprometido democráticamente. (Chiavenato, 2005).

Maxwell (2001) resalta que para constituir un equipo es esencial aprender a ser miembro, con lo cual queda inmerso un sentido de pertenencia, de identidad y de convivencia.

Así mismo los esquemas de no participación, propician el arraigamiento de la comodidad, en quienes no tienen la oportunidad de asumir responsabilidades. Comportamiento, que es trasladado a los sitios de trabajo, desde los esquemas paternos aprendidos en la familia, y arraigados en las formas de pensar de la sociedad, robustecidos en las academias, en donde el énfasis está en el éxito personal y por ende la necesidad de colaboración se ha obviado casi completamente.

Cada persona puede convertirse en un motor de iniciativas, evitando el peligro de transformarse en una fuente de pensamientos paralizantes. Se siembran actos y se recogen hábitos, que, a su vez, influirán en el entorno. (Fernández, 2002).

Requisitos para el trabajo en equipo:

Las tres importantes habilidades de un equipo son:

- Compartir la información, para generar altos niveles de confianza y responsabilidad.
- Definir límites claros para crear la libertad de actuar con responsabilidad.
- Conocimientos autogestionados para tomar decisiones y alcanzar grandes resultados.

En las organizaciones los líderes deben internalizar que para establecer una cultura de equipo, ellos son parte fundamental dentro de esa condición, y en ese sentido, deben saber que tendrán que desarrollar ciertos atributos, lo cuales deben primero conocer, saber como funcionan y finalmente internalizar.

Atributos del líder del equipo:

De acuerdo a Handy citado por Hesselbein (2006) los atributos del liderazgo que facilitan el trabajo en equipo, son los siguientes:

Creer en uno mismo.

La confianza en uno mismo es la característica de enfrentar a lo desconocido y persuadir a los otros para que vayan a donde nadie ha ido. Pero siempre dándole cabida a las ideas de los demás y reconocer las

propias equivocaciones y tener presente que saber escuchar es tan importante como ser escuchado.

La pasión por el trabajo.

Es necesaria ya que proporciona la energía y el enfoque que impulsan la organización y que sirven de ejemplos para otros. Pero esa pasión, no le debe impedir a los grandes líderes, disponer de tiempo adicional para incursionar en otras actividades de índole diferente.

El líder debe amar a las personas.

Sólo con amor conseguirán seguidores, si utilizan el temor, el seguimiento no se alcanzará de buena gana, sino a través del temor. Pero este atributo debe estar en equilibrio con su opuesto: el líder de vez en cuando tendrá que marchar sólo, derivando su satisfacción de los éxitos de los demás y ser constantemente reconocedor de lo asertivo de los otros.

Handy, señala que existen factores claves para que un equipo sea efectivo, ellos son la dinámica y eficacia.

Estas bases teóricas, nos permiten advertir que el establecimiento del trabajo en equipo y no el de equipos de trabajos, es una labor sumamente compleja, ya que son muchos elementos los que están involucrados. De tal manera que no se puede dar por sentado que un equipo será eficaz con tan sólo la reunión de un grupo de personas suficientemente talentosas para realizar una tarea en común, aún cuando los objetivos sean claros, ya que en muchas organizaciones el talento individual se está desperdiciando.

Inmersa en esa complejidad, existe un acuerdo casi universal sobre el cambio que se necesita, enfocado, hacia una participación reforzada de todos los miembros de la organización, hacia arriba y hacia abajo y hacia los lados del organigrama considerándosele, la clave para resolver los problemas de productividad, calidad, creatividad y satisfacción. En ese consenso están los reconocidos internacionalmente a nivel organizacional, como son Drucker, Lacocca, Crosby, Peters, Geneen, Ouchi, Naisbitt, los

sindicatos internacionales y los japoneses. Tal consenso es denominado por Marshall McLuhan como la Aldea Global..

Una de las causas por las cuales se dificulta el trabajo en equipo en algunas organizaciones, es porque en ellas, las políticas administrativas, no están orientadas a la amplia participación, sino, por el contrario, a fortalecer los esquemas paternos de comportamientos, controladores de la sociedad. Por tanto, en las organizaciones no está concebido el dar a conocer, ni proporcionar a sus miembros, las habilidades del comportamiento eficaz, esenciales para participar en forma responsable. Así como tampoco, proporcionar información sobre las barreras que se levantan dentro de la cultura organizacional que impiden que un grupo se convierta en un equipo.

Pero existen dos barreras fundamentales para la participación: el estilo de autoridad y de poder y las normas informales, por las cuales los individuos agrupados regulan sus interacciones, y las mismas ejercen presión sobre la aceptación de los miembros, induciendo a que los integrantes se amolden a los que se espera de ellos.

Cuando se habla de trabajo de equipo, el papel del liderazgo es crucial para alcanzar el éxito. El eje fundamental, consiste en aprovechar eficazmente los recursos de los miembros, y saber interpretar las diferentes maneras de mandatos. Unos líderes creen que deben ejercer la autoridad para exigir obediencia; algunos piensan que no deben existir conflictos y otros hacen de la comunicación con sus miembros un flujo de mensajes y órdenes transmitidos desde los niveles jerárquicos para producir resultados positivos.

Es necesario tener un análisis profundo del sistema de trabajo: incluye revisión de la historia, cultura, metas, estructura y contexto económico, y revisión del sistema social que se ocupa de los patrones de comunicación y otros asuntos del clima organizacional. (Stewart, y cols 2005).

Posiblemente si se contara con una estructura organizativa en espiral el trabajo en equipo estaría inmerso en los esquemas de funcionamiento, ya que por su naturaleza, en estas organizaciones la mayor parte de la innovación proviene del intercambio cotidiano y donde la gerencia está orientada en la búsqueda de la expansión y cada departamento o sección goza de autonomía relativa para la ejecución del trabajo. (Amado, 1994).

Partiendo del principio que las organizaciones son sistemas abiertos conformados por microsistemas. En el caso del Departamento de Bioanálisis es un microsistema dentro de un macrosistema (Hospital), pero a la vez el Departamento está constituido por diversas Secciones. Podríamos considerar desde la Teoría General de Sistemas, (TGS) a estas secciones como microsistemas. Lo cual para este estudio tanto el análisis del diagnóstico de la cultura de equipo como la formulación de estrategias de cambio, tendrá un enfoque sistémico, para obtener un amplio enfoque de la cultura, así como también del impacto en todo el departamento que alcanzarán las estrategias de cambio.

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que forman una actividad para alcanzar un objetivo, operando en base en datos/energía/materia para proporcionar información /energía/materia.

La principal contribución de la TGS para el comportamiento organizacional, es la definición de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente. (Chiavenato, 2005).

Esta investigación se apoyó en el enfoque dimensional de Blake y cols (1989), para identificar el tipo de cultura en equipo en una organización. De igual manera estos autores consideran que los factores claves de un buen equipo de trabajo, son: la participación efectiva y el aprovechamiento eficaz de los recursos del equipo por parte de los líderes. Para llegar a ello, los líderes y los miembros deben sentirse atraídos por un futuro deseable, y con el compromiso por alcanzarlo.

Para Blake y cols (1989) desde el punto de vista estratégico cuando se desea implementar el trabajo en equipo es necesario considerar cinco enfoques tácticos distintos: (a) uno solo; (b) uno a uno; (c) uno a varios; (d) uno a todos y (e) todos a uno. Es erróneo considerar el pensar que solamente el trabajo en equipo se logra cuando están las personas cara a cara, pues desde este enfoque, las acciones de uno solo o las de uno a todos son parte importante de un buen trabajo en equipo, ejemplo de este último es cuando todos concentran sus acciones en un solo miembro con la finalidad de ayudarlo a fortalecer su eficiencia.

La elección de cualquiera de estos enfoques es cuestión de táctica, pues dependerá de la situación o problemática a resolver. Las personas de afuera pueden participar, siempre y cuando puedan contribuir significativamente a la decisión final o cuando su comprensión y compromiso son vitales para asegurar su ejecución eficaz. En todo caso el gerente conserva el liderazgo, la autoridad y responsabilidad de las decisiones.

La cultura del grupo y el liderazgo afectan el desarrollo efectivo del trabajo en equipo, por ello, resulta fundamental la identificación de la cultura en una organización, la cual puede ser diagnosticada al examinar: (a) las actitudes; (b) el sistema de creencias; y (c) las opiniones que se comunican los miembros, entre si, diariamente.

Las tradiciones, los precedentes, y las prácticas establecidas desde hace tiempo por los miembros, serán las normas y lineamientos convertidos en medios acostumbrados de interrelacionar y solucionar los problemas. Cuando los principios personales no están de acuerdo con los del equipo, hay rotación e insatisfacción de sus integrantes. Cuando la cultura del grupo y los valores personales están en armonía, los miembros están satisfechos y desean continuar en la organización.

Existen factores inherentes al trabajo en equipo y que son consecuencia de cómo se ejerce el poder y la autoridad y de la forma en que las normas

regulan, ambos factores, afectan de manera directa a la participación sobre los siguientes aspectos:

Metas y objetivos: comprenden los propósitos a corto y a largo plazo de las actividades del equipo.

Asignación de las tareas: es la manera como se divide y se coordinan las responsabilidades de las labores par alcanzar los objetivos del equipo.

Retroalimentación y crítica: se trata de la revisión y el estudio del desempeño del equipo.

La moral del equipo y la cohesión: se refiere a las emociones y los sentimientos de pertenecer al grupo y el ánimo y la voluntad de ayudarle a alcanzar sus fines.

La variable cultura de trabajo en equipo es diferenciada, según estos autores en siete dimensiones: Autoridad, Sinergia, Oportunismo, Producción y tareas, Personas, Conformismo y Rutina. A continuación se describen las características que definen a las dimensiones:

1) Autoridad y poder:

Se fundamenta por las órdenes que se dan desde la jerarquía y que los subalternos tienen que obedecer. El jefe establece metas y objetivos con poca o sin consulta, así como también la asignación de labores o tareas, por las cuales se mantienen rígidas líneas de autoridad. La necesidad de coordinación entre los miembros es mínima. La crítica y retroalimentación están basadas en culpar y criticar cuando las cosas no salen bien. La moral y la cohesión son bajas.

2) Sinergia:

Se refiere a la interacción que realizan los miembros, por medio del aporte individual de conocimientos, habilidades, ideales y motivaciones, conjugadas con el estar informado y con el respeto mutuo, dando como

resultado, que la suma de las partes, supera al aporte individual. La sinergia no puede ser impuesta por una autoridad, es la visión al alcance de cada miembro, desde el líder, en una organización. Todos tienen que asumir la responsabilidad de crear una visión, adoptarla como propia y compartir la responsabilidad de alcanzarla.

3) Oportunismo:

Cuando los miembros de una organización intercambian estilos diferentes de acuerdo a las circunstancias que se presenten. El interés individual se antepone al del grupo o al de la organización. El poder y la autoridad son instrumentos para alcanzar fines personales. Las metas y los objetivos, son extensiones de los objetivos personales. La asignación de las tareas las hace el jefe, en función de quien es el empleado que con su trabajo le dará mayor prestigio.

4) Producción y tareas:

El interés individual y el colectivo por los resultados es predominante sobre el interés por la gente. La cultura operativa que se manifieste probablemente sea la de conflicto, imposición, antagonismo, competencia y crítica.

5) Personas

Puesto que los resultados se obtienen con y por medio de las personas, los supuestos que se hagan con respecto a ellas son importantes en la determinación de su eficiencia. El interés por las personas es demostrado por la confianza y el apoyo mutuo, participación, reconocimiento, comprensión, comunicación abierta y cordial, respeto y actitud hacia las condiciones de trabajo, las prestaciones y la equidad en la remuneración.

6) Conformismo:

Se acoge al statu quo, se establecen reglas y políticas para minimizar el conflicto, aceptando condiciones indeseables, pero asegurando la aceptabilidad y el conformismo con la organización y entre unos y otros.

7) Rutina:

A sobrevivir es lo que aspiran los miembros y las reacciones se encaminan a asegurar que se acaten las órdenes y los objetivos que derivan de la jerarquía. La cultura que genere probablemente sea de autoprotección, individualismo y baja tolerancia al riesgo.

Blake y cols (1989), han clasificado de acuerdo al sistema de creencias, actitudes y forma de interrelacionarse los miembros en una organización, en el contexto de las siete dimensiones arriba descritas, siete estilos de cultura de trabajo en equipo:

1. Máximo interés por la producción y mínimo por las personas

- El interés individual y del grupo está enfocado hacia los resultados y no en la gente.
- El poder y la autoridad: está basado en las órdenes que da el jefe y los empleados tienen que obedecer.
- Las metas y objetivos: las fija el jefe sin consultar.
- Las normas son reflejo de lo que el jefe establece como aceptable.
- La asignación de tareas es determinada por el jefe, mediante rígidas líneas de autoridad y es mínima la necesidad de coordinación.
- La retroalimentación y la crítica está orientada a culpar a los demás y a tener una actitud a la defensiva.

- La moral y cohesión son bajas, se observa antagonismo contra la organización y el sentimiento “de que no hay esperanza de un cambio constructivo”. Probablemente la cultura tendrá el rasgo predominante hacia el conflicto, la imposición el antagonismo, la competencia y la crítica.

2. Mínimo interés por la producción y máximo por las personas

- Predomina la cordialidad entre los miembros, el interés es hacia las condiciones de trabajo, la confortabilidad, la formación de amistades. La producción ocupa un lugar secundario.
- El poder y la autoridad, el jefe se muestra cordial, evita situaciones controversiales que generen antagonismo.
- Las metas y objetivos están orientadas a mantener buenas relaciones y armonía entre el personal, en lugar de alcanzar los fines productivos en el grupo.
- Las normas están orientadas a la conveniencia personal de los miembros, las cuales prevalecen sobre la productividad. Tales normas, se imponen cuando resulta más fácil tolerar acciones ineficientes que llamarles la atención a los empleados por deficiencias.
- La asignación de tareas es realizadas en base a las preferencias personales expresadas y no en la idoneidad. La compatibilidad de caracteres es un factor de importancia para determinar quien trabaja con quien.
- La retroalimentación y la crítica resaltan los aspectos positivos del desempeño y les restan importancia a los problemas.

- La moral y cohesión: la moral es alta, proviene de las buenas relaciones de los miembros, en lugar del esfuerzo hacia el desempeño.

3. Poco interés por la producción y por las personas:

- El poder y la autoridad: El jefe evade las presiones, ejerce poca influencia en la comunicación, coordinación y toma de decisiones.
- Las metas y objetivos: casi no se contemplan, y cuando se establecen es a través de un grado jerárquico superior al del Jefe.
- Las normas: se establecen producto de la negligencia, las normas de rendimiento descienden a los niveles más bajos tolerados por la organización.
- Asignación de tareas: son un reflejo de la disponibilidad de personal que del talento y la competencia.
- La retroalimentación y la crítica: son mínimas, no se toman en cuenta los problemas y defectos, a menos que alcancen proporciones importantes.
- Moral y cohesión: las bajas expectativas conducen a bajo rendimiento. Existe actitud de retraimiento y desapego, no existe compromiso. Se evidencian expresiones “No hay remedio, no se puede hacer nada”

4. Moderado interés por la producción y por las personas

- Se aprecia el grupismo, se pliegan al statu quo, existe tendencia a disminuir el conflicto y asegurar la aceptabilidad y al conformismo, tanto con la organización y entre unos con otros.

- El poder y la autoridad: basado en aceptar el statu quo. En los desacuerdos se arreglan negociando individualmente con la gente, para lograr compromiso y evitar enfrentamientos.
- Las metas y objetivos: tienden a ser a corto plazo y se formulan como extensiones del pasado.
- Las normas: Están orientadas a sobrepasar el término medio del rendimiento. El progreso se mide en función de criterios antiguos inadecuados y no de criterios actuales de excelencia.
- La asignación de tareas: basada en una división mecánica de responsabilidades, para que nadie tenga que llevar una carga excesiva.
- La retroalimentación y la crítica: tienden a ser superficiales.
- Moral y cohesión: lo que importa es quien es quien y no cuanto conocimiento tiene.

5. Elevado interés por la producción y por las personas:

- El poder y la autoridad: el jefe estimula a su personal para que intervengan y se comprometan en la solución de los problemas, mediante la participación de todos.
- Las metas y objetivos: existe integración de las metas individuales con las organizacionales y las personas están comprometidas en forma voluntaria y personal a lograrlas con éxito.
- Las normas y reglas: establecidas deliberadamente determinando condiciones que permitan un desempeño excelente.

- Asignación de tareas: orientadas a brindarles a los empleados menos competentes la oportunidad de desarrollar aptitudes que fomenten los objetivos del equipo.
- La retroalimentación y la crítica: en forma franca y abierta para analizar el desempeño y sacar conclusiones; los miembros analizan los problema con frases “que es lo que más conviene y como podemos hacerlo mejor”
- La moral y cohesión: es alta, existe alto grado de confianza entre los miembros y apoyo mutuo.

6. Paternalismo

- Existe elevado interés por la producción y por las personas, pero en forma aditiva, es decir: existe interés por las personas cuando se obtienen los resultados esperados. Ambos intereses aún cuando simultáneamente están presentes, son aplicados por separados.
- El poder y la autoridad: el jefe ejerce una fuerte corriente de control.
- Las metas y objetivos: son establecidas por el jefe, se espera que los empleados se sometan, y los aprecian cuando se someten.
- Las normas y reglas: están orientadas a la lealtad y al acatamiento.
- Asignación de tareas: son establecidas por el jefe, y pone en relieve el sometimiento de los empleados.
- La retroalimentación y la crítica: fluye únicamente del jefe hacia los subalternos. Se les elogia cuando acatan, pero se les reprime y crítica cuando discrepan. No se admiten las discusiones abiertas con la jerarquía.

- La moral y cohesión: para quienes son elogiados la moral puede ser alta, pero para los demás puede haber frustración.

7. Oportunismo

- En la organización, los miembros, utilizan varios estilos de cultura en forma intercambiable, según sea las interrelaciones que se tengan que llevar con determinado estrato de personas, es decir, cuando es hacia los colegas el interés que predomina es acogerse al statu quo; cuando es hacia los subalternos, el estilo es con interés elevado por la producción y bajo por las personas; y cuando se trata de la jerarquía se muestra alto interés por las personas y bajo por la producción. Los intereses individuales se anteponen a los del grupo.
- El poder y la autoridad: se convierten en instrumentos para alcanzar fines personales, el jefe y los colegas ejercen poder hacia los subalternos.
- Las metas y objetivos: son extensiones de las metas particulares de sus miembros.
- Las normas y reglas: son intrínsecas y sin principios.
- Asignación de tareas: son establecidas por el jefe, en función de saber quien es el empleado, cuyo desempeño le dará prestigio.
- La retroalimentación y la crítica: en público se elogia y en privado se hacen chismes. Los intereses propios se fomentan con comparaciones difamatorias.
- La moral y cohesión: la moral del grupo se desplaza con altibajos, según el éxito o el fracaso del momento.

Para Blake y cols. (1989), los indicadores del éxito son claros:

- Productividad alcanzada colectivamente.
- Creatividad e innovación obtenidas tanto por hacer las cosas bien como por hacer las cosas que se deben hacer.
- Satisfacción de los miembros del equipo.

Del éxito para crear sentido de equipo surgen dos aspectos o enfoques importantes: Crear programas orientados hacia el contenido o hacia el proceso

El enfoque orientado hacia el contenido se refiere a: fortalecer por medio de la suma de conocimientos, habilidades, información, los aspectos hacia donde el equipo aplica sus esfuerzos, ejemplos: calidad, excelencia, y comunicación. Todos los miembros orientan sus esfuerzos hacia un aspecto determinado, y en ese sentido fijan objetivos comunes y aprecian los beneficios del esfuerzo en común.

El enfoque hacia el proceso se refiere, a la forma en que el equipo utiliza el contenido. La dinámica que se desarrolla es para fijar normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, interactuar y revisar las consecuencias de los actos del equipo. Por lo que el proceso involucra el mayor potencial de mejoramiento. Para ello es necesario contar:

1. Con un marco de referencia o guía teórica de expertos en la materia.
2. La presencia de un aceptador: es uno de los miembros que realiza una consejería no directiva. De esta manera los integrantes, perciben la naturaleza de su propio proceder, el motivo y el efecto sobre los demás.
3. Presencia de un catalizador: es uno de los miembros que orienta a añadir información en forma de sugerencias y de conclusiones en función de aliviar las tensiones.

4. Presencia de un comparador: es uno de los miembros que plantea una comparación entre las diferencias de lo que sucede y la situación percibida. De tal manera que los miembros comparan sus deseos, intenciones, con los resultados obtenidos de sus acciones o con el no actuar.
5. El prescriptor: es uno de los miembros con formación en el área, le dice a los miembros lo que deben hacer para mejorar su desempeño. La aceptabilidad se deriva del juicio de experto.

Definición de Términos Básicos:

Grupo: Dos o más personas que interactúan de alguna manera. (Stewart y cols, 2005).

Equipo: conjunto de individuos ubicados dentro de un sistema social más grande, tal como una organización, que pueden identificarse por si mismos y ser identificados por otros como un equipo, que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos y/o grupos, y que además tienen un objetivo común. (Stewart y cols 2005).

Cultura organizacional: patrón de comportamiento característico que permite identificar a una organización y diferenciarla de otra. (L. Galindo, entrevista personal, julio 2008).

Cultura de equipo: esta inmersa dentro de la cultura organizacional, y se refiere a las tradiciones, los procedentes, y a las prácticas establecidas de larga data, convertidas en lineamientos por los integrantes del equipo para interrelacionar los problemas y resolverlos, los cuales les indican el como participar, qué hacer y qué no hacer. (Blake y cols. 1989).

Cambio organizacional: Se refiere al proceso que sigue, a uno previo, en el que surgen modificaciones en el comportamiento de los individuos, por la adopción de comportamientos nuevos. El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige que se den ciertos pasos graduales, tales como: reconocer el problema, identificar sus causas e implementar el cambio y evaluarlo. (Chaveniato, 2005).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico es la sección que refiere a los métodos, reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De tal manera que deben plantearse el conjunto de operaciones técnicas incorporadas en el proceso de la investigación durante la obtención de los datos. (Balestrini 2002).

A continuación se presentan los aspectos contenidos en este capítulo.

Tipo y diseño de investigación

De acuerdo al problema planteado y en función de los objetivos de esta investigación, el presente estudio se enmarca en un proyecto factible. Según, Balestrini (2002), este tipo de investigación se sustenta, en un modelo operativo viable, orientado a solucionar problemas. De acuerdo a esta modalidad de investigación, se llevaron a cabo dos grandes fases en el estudio. En primer lugar se realizó un diagnóstico de la situación objeto de estudio, es decir, la identificación de la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C y en la segunda fase atendiendo a los resultados del diagnóstico, se formuló la propuesta, referida como, estrategia de cambio para fomentar la cultura de equipo en ese Departamento, lo cual consiste en darle respuesta al problema planteado.

Atendiendo a los objetivos planteados y de acuerdo al tipo y los métodos de recolección de información, la investigación, se apoya en un diseño mixto, puesto que está basado tanto en un diseño documental o bibliográfico y de campo, con lo cual se logra establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación.

Para Ramírez, Bravo y Méndez (1987) citado por Ramírez, T. (2007) la investigación documental es definida como:

“...una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas de la documentación existente, que directa o indirectamente aporte la información atinente al fenómeno que estudiamos” (p. 64).

En ese sentido, la presente investigación se apoyó principalmente en la teoría de Blake, y cols, tanto para el diagnóstico, como para la formulación de la propuesta. Así como en otros textos y trabajos de investigación relacionados con el tema.

El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la UPEL (2006), define la investigación de campo como: “El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes....” (p 18)

Esta investigación se enmarcó dentro de un diseño de campo por cuanto, los instrumentos que sirvieron de apoyo en la recolección de los datos, (prueba psicométrica, entrevista y hoja de observación) permitieron dar respuesta a los objetivos planteados, extrayendo directamente de la realidad, presente en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis es definida por Hernández, y cols. (1.998), como aquella que se examina, es decir, sobre que o quienes se van a recolectar los datos.

En este estudio la Unidad de Análisis la constituye el Departamento de Bioanálisis del H.U.C. tal como ha sido esbozado en el planteamiento del problema.

Población

La población es definida por Selltiz y cols. (1980) citado por Hernández y cols. (2006) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238).

En este estudio la población está conformada por todo el personal profesional que labora en el Departamento de Bioanálisis, ciento ocho (108) Bioanalistas.

A pesar que el Departamento de Bioanálisis está conformado además de los Bioanalistas, por un diverso personal de apoyo, para efectos de este estudio la población seleccionada de la cual se obtuvo la muestra fueron Bioanalistas. Tal elección, obedece a los motivos que a continuación expone la autora: (a) Los Bioanalistas, son quienes dirigen, coordinan, desarrollan y administran los recursos del Departamento de Bioanálisis. (b) Son quienes tienen mayor acceso al conocimiento. (c) Desde su formación científica, el análisis constituye el eje fundamental para la asociación de variables y determinar conclusiones. (d) Poseen una óptica más amplia dado que algunos poseen estudios en otras carreras profesionales y/o post-grado dentro del área del Bioanálisis. (d) Son quienes tienen mayor número de herramientas para iniciar los cambios.

Muestra

Hernández y cols. (2006) definen muestra como “un subgrupo de la población de interés (sobre la cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), ésta deberá ser representativo de la población” (p.236).

Para la finalidad de este estudio, se tomó al azar una muestra de cincuenta y cuatro (54) profesionales del Bioanálisis pertenecientes al total

del personal Bioanalista del Departamento, lo que representa un 50% de la población.

Variable

Hernández y cols. (2006) definen variable como: "...Una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse..." (p. 123).

Es necesario que la variable sea definida en dos formas: conceptual y operacional. Lo cual permitirá, que cualquier persona que lea la investigación le dé el mismo significado a la variable; estar seguros de que la variable pueda ser medida, observada, evaluada o inferida, es decir que de ella, se pueda obtener datos de la realidad; confrontar la investigación con otras similares, y evaluar más adecuadamente los resultados de la investigación. (Hernández y cols. 2006).

Definición conceptual

La definición conceptual de la variable constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación. A esta definición también se le suele denominar constitutiva, y da cuenta de la realidad a la que remiten la(s) variable(s) analizadas. (Besarón y Müller s.f.).

Para Kerlinger (2002) y Rojas (2001), citados por Hernández y cols. (2006) (p. 145). La definición conceptual, "se trata de definiciones de diccionarios o de libros especializados".

En tal sentido, la variable cultura de trabajo en equipo se refiere a la cultura orientada al trabajo que realizan un conjunto de individuos ubicados en una organización, la cual puede reconocerse al examinar: (a) las actitudes; (b) el sistema de creencias; y (c) las opiniones que expresan los miembros al comunicarse diariamente. En la cultura se incluye las

tradiciones, los precedentes, y las prácticas establecidas desde hace tiempo, que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionar y solucionar los problemas. (Blake y cols. 1989)

Definición operacional

Tal como señala Ramírez (2002) se refiere a descomponerla, en cada uno de los aspectos que la componen, luego de haber realizado la definición conceptual. Con la finalidad de facilitar la recolección, con un alto grado de precisión de los datos necesarios.

Para Reynolds (1986) citado por Hernández y cols. (2006) “Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado” (p. 146). Es decir, que especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Para Padua, (1979) citado por Ramírez (2007) lo primero es diferenciar la variable en estudio en las dimensiones que la componen. Entendiéndose por dimensión las facetas como una variable puede ser estudiada. Estas dimensiones, pueden a su vez ser descompuestas, extrayendo de ellas los indicadores que las definen como tales.

Ramírez, (2007) define a los indicadores como un referente empírico, concreto, tangible, cuya presencia en la realidad nos revela la presencia de la dimensión de la cual se desprende y por ende de la variable en estudio.

La operacionalización de la variable es presentada en un cuadro o tabla, la cual, sirve de guía, para orientar tanto a cualquier lector sobre el estudio, como también al propio investigador, con la finalidad de que pueda tener una visión más amplia de su propia investigación. (Ramírez, 2007).

Los criterios para evaluar una definición operacional son básicamente cuatro: adecuación al contexto, capacidad para captar los componentes de la variable de interés, confiabilidad y validez. (Hernandez y cols. 2006)

A continuación, se muestra la tabla de operacionalización de la variable cultura de trabajo en equipo, en sus siete dimensiones.

Cuadro Nº 1.
Operacionalización de la Variable.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Item
Cultura De Trabajo En Equipo	Poder y Autoridad	Ordenes Reuniones Conflicto Objetivos Innovación Comunicación Desempeño del trabajo Delegación Calidad Evaluación de desempeño Espíritu de equipo Compromiso	1 a 12 85 a 96
	Sinergia	Ordenes Reuniones Conflicto Objetivos Innovación Comunicación Desempeño del trabajo Delegación Calidad Evaluación de desempeño Espíritu de equipo Compromiso	13 a 24 97 a 108
	Oportunismo	Ordenes Reuniones Conflicto Objetivos Innovación Comunicación Desempeño del	25 a 36 109 a 120

		trabajo Delegación Calidad Evaluación de desempeño Espíritu de equipo Compromiso	
	Producción y Tareas	Ordenes Reuniones Conflicto Objetivos Innovación Comunicación Desempeño del trabajo Delegación Calidad Evaluación de desempeño Espíritu de equipo Compromiso	37 a 48 121 a 132
	Personas	Ordenes Reuniones Conflicto Objetivos Innovación Comunicación Desempeño del trabajo Delegación Calidad Evaluación de desempeño Espíritu de equipo Compromiso	49 a 60 133 a 144
	Conformismo	Ordenes Reuniones Conflicto Objetivos Innovación Comunicación Desempeño del trabajo Delegación Calidad Evaluación de desempeño Espíritu de equipo	61 a 72 145 a 156

		Compromiso	
	Rutina	Ordenes Reuniones Conflicto Objetivos Innovación Comunicación Desempeño del trabajo Delegación Calidad Evaluación de desempeño Espíritu de equipo Compromiso	73 a 84 157 a 168

Diseño: La autora (2008)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Tal como señala Balestrini (2002), esta sección se refiere a los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de la información que se deben incorporar y aplicar a lo largo de todo el proceso para medir la variable y recolectar la información necesaria para su posterior análisis y conclusiones.

En primer lugar, se realizó el análisis documental y bibliográfico, para la recolección de datos provenientes de textos, trabajos de investigación, información por Internet, registros estadísticos y aspectos organizacionales del Departamento de Bioanálisis y de la Institución. Ello permitió delimitar los aspectos teóricos de la investigación, el resumen analítico y el análisis crítico, que facilitaron la redacción del trabajo. Los instrumentos de recolección para estos datos fueron la ficha bibliográfica, el cuaderno y el ordenador.

En segundo lugar, de acuerdo a la interrogante formulada y a los objetivos a desarrollar, por tratarse la variable cultura de trabajo en equipo, de una competencia genérica no observable, se eligió como instrumento de recolección de medición cuantitativa a la prueba psicométrica, con la finalidad

de obtener garantía y certidumbre de la medición, dado que permite obtener una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta.

Para la elaboración de la prueba psicométrica, se hizo una adaptación de lo establecido por Blake y cols (1989), para diagnosticar cultura de trabajo en equipo. Tomando en consideración el esquema seguido por estos autores, la variable cultura de trabajo en equipo fue diferenciada en siete dimensiones con sus respectivos indicadores (ver tabla 1).

Elaboración de la prueba psicométrica:

Fase 1: Revisión de la teoría de Blake, y cols. (1989). Para la realización de la prueba psicométrica, se efectuaron dos formas de cuestionarios escritos equivalentes (A y B), autoadministrados e individuales, sin medición de tiempo.

Fase 2: Se hizo una adaptación cónsona del instrumento realizado por Blake y cols (1989) para medir cultura de trabajo en equipo, tomando en consideración que la unidad de análisis es una Institución pública.

En ese sentido, se elaboraron los ítems de acuerdo a la definición conceptual y operacional de la variable, en sus siete dimensiones (Autoridad y poder; sinergia; oportunismo; producción y tareas; personas, conformismo y rutina) e indicadores establecidos. (ver tabla 1).

Se formularon doce (12) afirmaciones, correspondientes a cada uno de los doce (12) indicadores, para medir cada una de las siete dimensiones, tanto en el cuestionario A como en el B. Quedando integrado cada cuestionario por 84 ítems.

Fase 3. Se diseñó y desarrolló el folleto del cuestionario autoadministrado para el formulario de preguntas y para la hoja de respuestas, dirigido a Bioanalistas con nueve meses o más de antigüedad en ese Departamento. Por practicidad tanto para quien responde, como para la investigadora, el formulario de las afirmaciones como el de las respuestas se presentaron

separados uno del otro. El formato de respuesta contiene breve información sobre el objetivo de la investigación; datos requeridos (edad, años en la institución, función de desempeño, turno en el cual labora y sexo); e instrucciones. Comprende 168 casillas de tres alternativas de respuesta: Sí, A Veces y No. cuyos puntajes fueron de 5, 3 y 1 respectivamente.

Fase 4. Se realizó la validez de contenido por medio del Juicio de dos Expertos: El Lic. en psicología y consultor de empresas Galindo Tobio Luis y el especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, y consultor de empresas, profesor Leal Miguel. Concluyendo que el conjunto de ítems elaborados permite recoger información sobre la variable en estudio.

Por tanto el veredicto del juicio de los expertos permitió concluir que la prueba cumplió con la validez de contenido.

Fase 5. Se realizó una prueba piloto a cinco Bioanalistas de la misma organización. Se siguieron las recomendaciones sugeridas por Fernández y cols. (2006), como son: Administrar el instrumento, autoadministrado y sin medición de tiempo a personas con características similares en igualdad de condiciones que las de la muestra objetivo de la investigación. En tal sentido para el propósito de este estudio, se siguieron las sugerencias de los participantes, las cuales estuvieron orientadas a la adecuación de algunos términos de redacción, contribuyendo posteriormente así a la facilitación de la comprensión de este test. Posteriormente se practicó la requerida validez y confiabilidad.

Fase 6. Elaboración de la versión definitiva del instrumento. Tomando en consideración las sugerencias de los participantes en la prueba piloto.

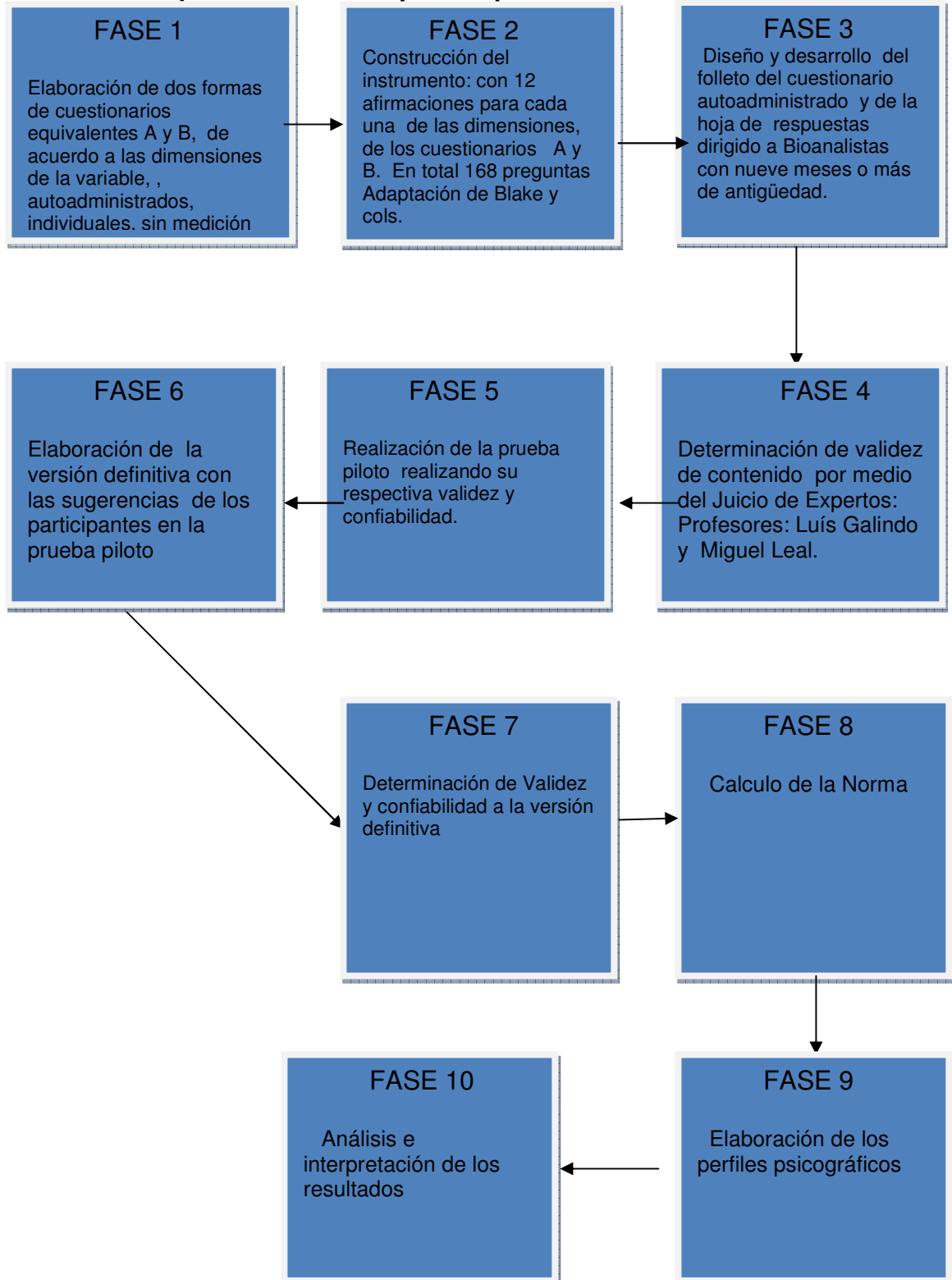
Fase 7. Administración de la prueba psicométrica a la muestra seleccionada en esta investigación.

Procedimiento:

- Recopilación y revisión exhaustiva de la bibliografía que trata de la materia objeto de estudio.
- Revisión y análisis de la teoría de Blake y cols
- Revisión y análisis de la Misión, Visión organigrama y objetivos de la Institución.
- Revisión y análisis de la Misión, Visión organigrama y objetivos de la Institución.
- Construcción de los cuestionarios A y B de la prueba psicométrica para diagnosticar la cultura de trabajo en equipo en el Departamento de Bioanálisis.
- Obtención de indicadores psicográficos.
- Determinación de la confiabilidad y validez.
- Calculo de Norma.
- Obtención de los perfiles psicográficos.
- Realización de la entrevista a los Bioanalistas del Departamento.
- Elaboración de la tabla de respuestas de la entrevista.
- Elaboración de una hoja de registro.
- Realización de la matriz FODA.
- Registro, análisis e interpretación de datos.

A continuación se esquematiza en la figura 1 el procedimiento de elaboración y aplicación del instrumento.

Gráfico 2.
Procedimiento para construir la prueba psicométrica.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este aparte se exponen, analizan e interpretan los datos obtenidos en el presente estudio, mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos expuestos en la sección correspondiente al Capítulo III: Marco Metodológico.

En el mismo orden de ideas, Seltiz, C. y cols. (1976) citado por Balestrini, M. (2002) explican:

“...el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin ultimo, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados...” (p. 169).

“En todo caso, el análisis e interpretación de los datos se convierte en la fase de la aplicación de la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. Para esta estrategia, los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existe entre ellos, a fin de dar respuestas a las preguntas de investigación “ (p 170).

De tal manera que en este aparte, la autora dió respuesta a los objetivos de la investigación, mediante los conceptos señalados y los hallazgos recogidos en el análisis documental, aunado a la elaboración y aplicación de una prueba psicométrica, con la finalidad de diagnosticar e identificar la cultura de trabajo en equipo, así como de otros instrumentos

como la entrevista y la hoja de observación, que contribuyeron junto con la aplicación de la matriz FODA, dar respuesta al objetivo general, de lo cual se derivaron las posibles interpretaciones y asociaciones de dichos datos.

A continuación se exponen los detalles para el cumplimiento de los objetivos de la investigación:

1.- Identificar la cultura de trabajo en equipo en los Bioanalistas que laboran en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C.

Se Identificó la cultura de trabajo en equipo en los grupos de Bioanalistas que laboran en el Departamento de Bioanálisis del H.U.C.

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó una prueba psicométrica. La elección del mismo tuvo lugar, dado que su aplicación en las áreas de investigación, como en las de psicología, permite la medición precisa de las diferencias individuales con una prueba bien formulada. Así también, proporciona condiciones estandarizadas, para la uniformidad de los procedimientos en la aplicación y calificación de la prueba. De manera tal, que las instrucciones para responder la prueba, supone un procedimiento de standardización. Para el diseño y elaboración de la prueba se consideraron las recomendaciones para elaboración de cuestionarios de Hernandez y cols (2006) (ver Capítulo III); el basamento teórico para la construcción de los ítems, fue extraído de la teoría de Blake y cols (1989), respecto a la medición de cultura de trabajo en equipo, en sus siete dimensiones.

Cuando se diseña o tipifica un cuestionario psicométrico, una de las interrogantes fundamentales es saber si es consistente, para ello es necesario realizar una comprobación empírica. En ese sentido la evaluación objetiva consiste principalmente en determinar su confiabilidad y validez.

La Confiabilidad, es un término que en psicometría significa consistencia. Se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por

las mismas personas cuando se les examina en distintas ocasiones con el mismo test o una forma equivalente.

Se describen varios tipos de confiabilidad, las cuales pueden expresarse en términos de un coeficiente de correlación, todos tratan del grado de consistencia o acuerdo entre dos grupos de puntuaciones obtenidas independientemente. (Anastasi y Urbina, 1998).

Confiabilidad de formas alternas

Se refiere que las mismas personas pueden ser evaluadas con una forma en la primera ocasión y con otra equivalente en la segunda. La correlación entre las puntuaciones de las dos formas representa el coeficiente de confiabilidad de la prueba, no solo mide la estabilidad temporal, sino también la consistencia de las respuestas a diferentes ítems, lo cual permite combinar dos tipos de confiabilidad.

El test de formas alternas puede ser aplicado con o sin medición de tiempo. Con medición de tiempo se refiere a que se ha estandarizado un intervalo de tiempo entre la primera y segunda aplicación de la prueba al mismo sujeto, dicho intervalo de tiempo puede ser corto (minutos y horas) o largo (días, semanas, meses o años).

Confiabilidad test-retest

Consiste en aplicar el mismo instrumento a los mismos sujetos en una segunda ocasión. Se calcula, la correlación entre los puntajes obtenidos por las mismas personas en las dos aplicaciones.

La confiabilidad del retest muestra el grado en que los resultados de una prueba pueden generalizarse en otras ocasiones. Es decir, entre mayor sea la confiabilidad menos susceptibles serán los resultados a los cambios fortuitos en la condición cotidiana de los examinados o en el entorno en el que se aplica la prueba.

El test retest, puede ser aplicado con o sin medición de tiempo. Con medición de tiempo se refiere a que se ha estandarizado un intervalo de tiempo entre la primera y segunda aplicación de la prueba al mismo sujeto, de forma similar como fue explicado para el test de formas alternas.

Confiabilidad de división por mitades (splits-halves):

Con éste método se obtiene una medida de confiabilidad a partir de una única aplicación de una forma de la prueba, ya que al dividirla en mitades equivalentes se obtienen dos puntuaciones de cada sujeto, después de una sola aplicación. Esta confiabilidad, proporciona una medida de la consistencia del contenido muestreado, pero no de la estabilidad temporal de las puntuaciones, ya que, el procedimiento consiste en una única aplicación de la prueba. El coeficiente de confiabilidad para este método se conoce como coeficiente de consistencia interna, ya que requiere de una sola aplicación de una única forma.

Confiabilidad de Kuder-Richardson y coeficiente alfa:

Este método requiere de una sola aplicación de una única forma de la prueba. Basado en la consistencia de las puntuaciones de todos los ítems, la cual está influenciada por dos fuentes de varianza de error: el muestreo de contenido como en la confiabilidad de formas alternas y en la división por mitades y de la heterogeneidad del área de la conducta muestreada.

Según las definiciones anteriormente expuestas, los tipos de confiabilidad determinadas en esta investigación tanto para la prueba piloto como para la prueba definitiva fueron: (a) Confiabilidad de formas alternas, sin medición de tiempo, ya que las mismas personas fueron evaluadas con dos test equivalentes: el cuestionario A y el cuestionario B, sin ningún rango de diferencia de tiempo entre ambas aplicaciones. (b) La confiabilidad de test-retest sin medición de tiempo: El cuestionario A fue aplicado en una

segunda ocasión, es decir, referido como cuestionario B sin ningún rango de diferencia de tiempo entre la primera aplicación y la segunda. (c) puede considerarse que es una división por mitades: por tratarse de que el cuestionario A y el cuestionario B son equivalentes, uno llega a ser la mitad del otro, dado que los ítems de A son equivalentes en el mismo orden a los ítems de B, teniendo presente que ambos fueron administrados en una única aplicación.

Para la determinación de la confiabilidad, de la prueba piloto, el puntaje en cada sujeto para cada ítem en el cuestionario A fue correlacionado con el puntaje del ítem equivalente en el cuestionario B, para cada una de las dimensiones de la variable objeto de estudio. A los datos obtenidos se les determinó el coeficiente de correlación de Pearson (r). Los valores obtenidos están representados en la tabla 2.

Mientras mas cercano a 1.00 sea el valor del coeficiente de correlación, indica que mayor es la correlación en la consistencia de los ítems en ambos cuestionarios. (Anastasi y Urbina 1998).

Como se mencionó anteriormente se realizó una prueba piloto a la cual se le determinó su confiabilidad.

Cuadro Nº 2.
Confiabilidad de la prueba piloto

Dimensiones	(r)
Poder y autoridad	0,67466458
Sinergia	0,72663642
Oportunismo	0,65774632
Producción y tareas	0,64678232
Persona	0,58324561
Conformismo	0,58165782
Rutina	0,71453281

Diseño la autora (2008)

De los valores obtenidos para los coeficientes de correlación para cada una de las siete dimensiones, se desprende que los doce ítems correspondientes a cada dimensión en el cuestionario A, aplicados a cada sujeto, son consistentes con los ítems equivalentes en el cuestionario B del mismo sujeto.

En cuanto a la validez, esta se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. La validez de una prueba se explora de mejor manera al identificar primero los constructos más importantes y luego se elabora el instrumento que los evalúa. (Anastasi y Urbina, 1998).

Un constructo es un concepto que mide y pretende medir una abstracción teórica. Ejemplo clima y cultura organizacional, personalidad, valores. (L. Galindo, entrevista personal, septiembre 2008).

El constructo involucra un significado agregado de haber sido adoptado para un propósito científico especial, de forma deliberada y consciente. Los científicos llaman a los constructos o propiedades que estudian, variables. (Kerlinger y Lee, 2002)

La clasificación de validez, referida en esta investigación, es la creada por un comité conjunto de la Asociación Psicológica Americana, y la Asociación Americana de Investigación educativa y el Consejo Nacional de Mediciones utilizadas en Educación, en la cual se incluyen tres tipos de validez: de contenido, de criterio y de constructo.

Validez de contenido

Para Ruiz, (2002) citado por Ramírez, (2007) “La Validez de contenido es un procedimiento cualitativo, el cual consiste en determinar la consistencia de los ítems, en cuanto a lo que pretenden medir” (p. 114)

Esta validez es introducida en la prueba desde su inicio mediante la elaboración de ítems apropiados. Para lo cual deben considerarse determinadas particularidades tales como: evitar utilizar palabras ambiguas,

lenguaje excesivamente técnico, evitar el sesgo en la formulación del ítem, y tener claridad en la redacción. En cada ítem el investigador recoge determinada información de interés para el logro de los objetivos planteados, que a su vez arroja información sobre las variables que se están investigando.

Cuando el investigador ha operacionalizado las variables de su estudio, le será mas fácil, determinar el tipo de información requerida, ya que estará reflejada en los indicadores. El mecanismo comúnmente utilizado para garantizar este tipo de validez es de Juicio de expertos. (Ramírez, 2007)

Validez aparente

En el sentido técnico, no es realmente una validez, pues no se refiere a lo que la prueba realmente mide, sino a lo que parece medir. Para que una prueba funcione no es suficiente que sea objetivamente válida, sino también parecerlo. (Anastasi y Urbina, 1998)

Validez de Constructo

Es el grado en el cual un instrumento mide un constructo teórico. (L. Galindo, entrevista personal, julio 2008). Este tipo de validez, busca establecer hasta que punto un instrumento mide una variable que es producto de un constructo teórico complejo que intenta describir una realidad compleja. La validación de constructo requiere del acumulo gradual de diversas fuentes de información; cada constructo se deriva de las interrelaciones establecidas entre medidas conductuales y se forma para organizar y dar cuenta de las concordancias observadas en las respuestas conductuales. (Anastasi y Urbina, 1998)

La validación de constructo requiere del acumulo gradual de diversas fuentes de información; cada constructo se deriva de las interrelaciones establecidas entre medidas conductuales y se forma para organizar y dar

cuenta de las concordancias observadas en las respuestas conductuales. (Anastasi y Urbina 1998)

Campbell 1960, (citado por Anastasi y Urbina,1998), señala que para demostrar la validez de constructo, no basta que una prueba tenga correlación elevada con las variables que en teoría pretende medir, sino que no tenga correlación significativa con aquellas de las cuales deba diferir.

Validez de criterio:

Se refiere a la validez de una prueba cuando se le compara con un criterio externo, que pretende medir lo mismo. Es decir, si un criterio o más miden la misma variable, deben arrojar resultados similares. Un instrumento puede validarse con tantos criterios como usos específicos existan para ella.

La validez de criterio se diferencia en concurrente y predictiva

Si el criterio se fija en el presente de manera paralela, se habla de validez concurrente (los resultados del instrumento se correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto de tiempo). En ese sentido la prueba tiene aplicación diagnóstica porque sirve para evaluar el estatus presente de un fenómeno o individuo. (Anastasi y Urbina, 1998)

Según las definiciones descritas para los tipos de validez, en este aparte, la determinación de la validez tanto en la prueba piloto, como de la prueba definitiva fueron: (a) validez de contenido determinado por el juicio de dos expertos: profesor Miguel Leal especialista en Desarrollo Organizacional Evaluación de proyectos y consultor de empresas y el Licenciado en Psicología y consultor de empresas, Luis Galindo Tobío; (b) validez aparente: por cuanto al leer los ítems de la prueba psicométrica al parecer mide la variable de la cultura de trabajo en equipo; (c) validez de Constructo: por cuanto los ítems fueron ajustados a las definiciones de las dimensiones e indicadores establecidos para la variable en estudio según la teoría de Blake y cols y en ambos cuestionarios A y B se midió la correlación teórica; d)

validez de criterio diagnóstica: por cuanto el cuestionario A se correlacionó con un criterio externo que es el cuestionario B, ambos evaluaron la condición actual del Departamento de Bioanálisis en cuanto a la identificación de la cultura de trabajo en equipo.

La determinación del coeficiente de correlación de Pearson para la prueba piloto permitió correlacionar los puntajes de cada sujeto para cada dimensión en el cuestionario A con los puntajes para cada dimensión en el cuestionario B. Los valores obtenidos están representados en la tabla 3.

Mientras mas cercano al valor de 1.00 sea el valor del coeficiente de correlación, indica que mayor es la correlación de lo que mide el test A en relación al test B. (Anastasi y Urbina 1998).

Cuadro Nº 3.
Validez de la prueba piloto

Dimensiones	Coeficiente de correlación
Poder y autoridad	0,6897444
Sinergia	0,7563210
Oportunismo	0,8002142
Producción y tareas	0,78727215
Persona	0,55013423
Conformismo	0,79892351
Rutina	0,96375430

Diseño la autora (2008)

Los valores de los coeficientes de correlación para las dimensiones Poder y autoridad, Sinergia, Oportunismo, Producción y Tareas, Conformismo y Rutina, son valores comprendidos entre los 0.6 y 0.9, con lo cual, se puede interpretar que existe buena correlación entre los puntajes de las respuestas del cuestionario A y con las respuestas del cuestionario B en relación a las dimensiones establecidas para medir la variable cultura de trabajo en equipo.

De los resultados obtenidos y expresados en las tablas 2 y 3, se desprende que el instrumento es confiable y válido, y puede ser administrado con confianza en el resto de la muestra.

Datos de la prueba definitiva.

Una vez que el instrumento fue administrado a la muestra en estudio, los puntajes correspondientes a las respuestas de los cuestionarios A y B, fueron agrupados, y clasificados. A cada cuestionario se le asignó un código de diferenciación, se clasificaron en tres categorías, correspondientes a tres turnos de trabajo (mañana, tarde y noche). Los datos fueron vaciados en la computadora y se determinó el coeficiente de correlación de Pearson, para la obtención de la confiabilidad y validez.

CONFIABILIDAD:

Cuadro Nº 4.
Confiabilidad de la prueba psicométrica definitiva

Dimensiones	Coeficiente de correlación
Poder y autoridad	0,52129948
Sinergia	0,50195864
Oportunismo	0,54103646
Producción y tareas	0,50108034
Persona	0,51378944
Conformismo	0,55214021
Rutina	0,69180632

Diseño la autora (2008)

Al examinar los valores correspondientes a los coeficientes de correlación expresados en la tabla 4, se desprende, que los puntajes obtenidos en el cuestionario A para cada sujeto fueron consistentes con los obtenidos en el cuestionario B correspondiente a ese mismo sujeto. Concluyéndose que la prueba utilizada como instrumento es confiable.

VALIDEZ:

Cuadro Nº 5.

Validez de la prueba psicométrica definitiva

Dimensiones	Coeficiente de correlación
Poder y autoridad	0,64744409
Sinergia	0,8320976
Oportunismo	0,79166025
Producción y tareas	0,68718308
Persona	0,5190334
Conformismo	0,71589341
Rutina	0,90365806

Diseño la autora (2008)

Al examinar los valores correspondientes a los coeficientes de correlación expresados en la tabla 5, se desprende, que hubo correlación entre los puntajes obtenidos para la variable en medición (cultura de trabajo en equipo) en el cuestionario A y los puntajes obtenidos en el cuestionario B, correspondiente a la misma variable en medición en los sujetos evaluados. Concluyéndose que la prueba utilizada como instrumento es válida.

Seguidamente se obtuvo la media estadística para cada dimensión en la muestra estudiada (54 Bioanalistas) y la desviación estándar correspondiente. Estos datos sirvieron de base para elaborar la tabla de la norma.

Cuadro N° 6.**Media y Desviación Standard de la muestra**

Dimensiones	X	G
Poder y autoridad	77,92	11,731416
Sinergia	81,74	16,8944019
Oportunismo	68,34	18,6630815
Producción y tareas	74,54	13,9404125
Persona	71,54	8,8829348
Conformismo	69,12	14,4160342
Rutina	82,12	20,6522618

Diseño la autora (2008)

Dado que el instrumento utilizado es una prueba psicométrica, la interpretación de las puntuaciones obtenidas se logra mediante una norma, esta se establece empíricamente al determinar el desempeño en la prueba de los miembros de un grupo representativo. (Anastasi y Urbina, 1998).

La Norma es un patrón o baremo que permite comparar un grupo de referencia con uno mayor o más grande (L. Galindo, entrevista personal, julio 2008).

En ese sentido servirá para comparar el sentido de cultura de trabajo de equipo, que los Bioanalistas en cada turno tienen, en relación al de la muestra de standardización o normativa. De tal manera que su contribución es facilitar la interpretación de los resultados y futuras conclusiones.

En el presente estudio, la construcción de la tabla de la Norma, se calculó mediante una escala normalizada a partir de la media y desviación Standard para cada dimensión en la muestra objeto del estudio, (cincuenta y cuatro Bioanalistas de los turnos: mañana, tarde y noche). Dado que para la alternativa de respuesta No, el puntaje mínimo asignado es 1, y tomando en consideración que cada dimensión en cada uno de los cuestionarios es evaluada por doce ítems, el rango más bajo es de 24, y para la alternativa

Sí, el valor más alto es de 5, entonces, el valor extremo del rango es de 120.

La tabla 7, recoge los valores de los rangos establecidos como standards o normativos en la muestra objeto de estudio, la cual será el patrón de comparación respecto a cada una de las categorías o turnos.

Cuadro Nº 7.

Norma total del grupo de Bioanalistas que laboran en los tres turnos

	Muy bajo	Bajo	Median. bajo	Media	Median. alto	Alto	Muy alto
PODER Y AUTORIDAD	24-43	44-55	56-67	68-91	92-103	104-115	116-120
SINERGIA	24-45	46-62	63-72	73-92	93-102	103-119	120
OPORTUNISMO	24	25-40	41-59	60-79	80-98	99-117	118-120
PRODUCCION Y TAREAS	24-33	34-47	48-61	62-89	90-103	104-117	118-120
PERSONA	24-45	46-54	55-63	64-81	82-90	91-99	100-120
CONFORMISMO	24-25	26-40	41-55	56-85	86-100	101-115	116-120
RUTINA	24-53	54-63	64-73	74-93	94-103	104-113	114-120

Diseño la autora (2008) adaptado del modelo de Galindo, L. 2008

Con los datos obtenidos del cálculo de la media y la desviación estándar para cada dimensión, determinada en cada una de las categorías de Bioanalistas,(turnos mañana, tarde y noche), se estableció una escala normalizada, del 1 al 7, para la construcción de los perfiles psicográficos, los cuales permitieron interpretar la cultura de trabajo en equipo en cada uno de esos turnos.

Interpretación de los resultados

Un perfil psicográfico, es un gráfico en el cual se pone de manifiesto el perfil de comportamiento o de cultura de una organización. El mismo permite interpretar los datos cuantificados de una prueba psicométrica, comparar un

grupo de referencia con otros grupos y a partir de dichos datos, efectuar una toma de decisión. (L. Galindo, entrevista personal, julio 2008).

Grafico Nº 3.

Perfil psicográfico. Turno de la mañana

	Muy Bajo	Med. bajo	Med. bajo	X	Med. alto	Muy alto	
Autoridad y poder	1	2	3	4	5	6	7
Sinergia	1	2	3	4	5	6	7
Personas	1	2	3	4	5	6	7
Conformismo	1	2	3	4	5	6	7
Oportunismo	1	2	3	4	5	6	7
Producción o tarea	1	2	3	4	5	6	7
Rutina	1	2	3	4	5	6	7

Diseño la autora (2008)

De los datos obtenidos del gráfico 2, referido como el perfil psicográfico del turno de la mañana, se aprecia que en este grupo, se expresan seis de las dimensiones de la cultura de trabajo en equipo de forma moderada, mientras que la dimensión rutina está en baja expresión.

Grafico Nº 4.
Perfil psicográfico. Turno de la tarde

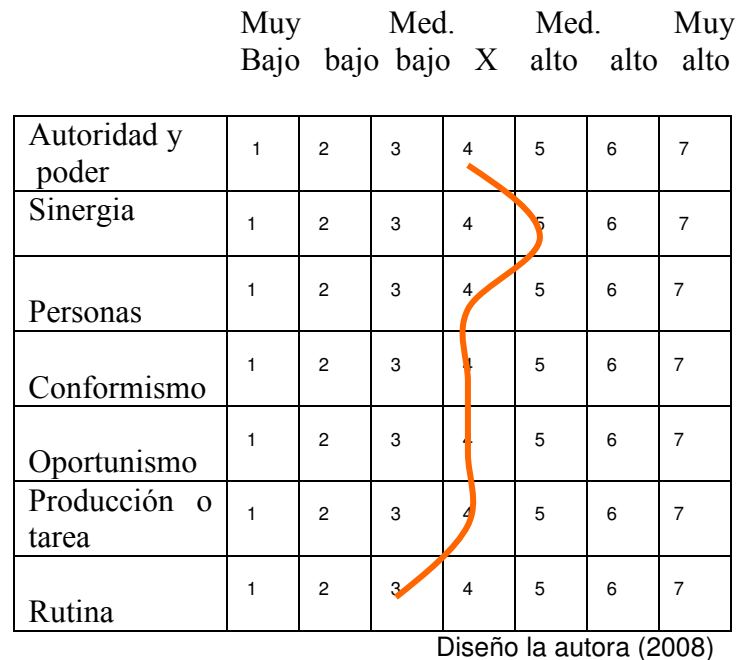
	Muy Bajo	bajo	Med. bajo	X	Med. alto	alto	Muy alto
Autoridad y poder	1	2	3	4	5	6	7
Sinergia	1	2	3	4	5	6	7
Personas	1	2	3	4	5	6	7
Conformismo	1	2	3	4	5	6	7
Oportunismo	1	2	3	4	5	6	7
Producción o tarea	1	2	3	4	5	6	7
Rutina	1	2	3	4	5	6	7

Diseño la autora (2008)

En cuanto a los datos arrojados del gráfico 3, referido, como el perfil psicográfico del turno de la tarde, se puede apreciar que utilizan en igual grado de moderación, a las siete dimensiones de la variable cultura en equipo.

Los Bioanalistas del turno de la mañana, como los del turno de la tarde, deben orientar más sus normas, creencias y liderazgo, hacia la sinergia. Es decir, la jerarquía debe abrir los espacios para la participación y propiciar las aptitudes en su personal y reconocer en él, el verdadero valor. Por otra parte el grupo en sí, debe tomar conciencia del valor que representan para organización, en el gremio y en la comunidad, y en ese sentido incrementar su interés por participar.

Grafico N° 5
Perfil psicográfico. Turno de la noche



Como se aprecia en el gráfico 4, los datos obtenidos del perfil psicográfico del grupo nocturno, se evidencia que el patrón de cultura de trabajo en equipo que más resalta es el de la sinergia. Apreciándose con una desviación Standard por encima de la media, lo cual orienta a una diferencia significativa. De forma similar, ocurre con la dimensión rutina, mostrándose con una desviación Standard por debajo de la media, indicando que esta dimensión es la menos utilizada como patrón de cultura de trabajo en equipo.

En lo que respecta a las otras cinco dimensiones: Autoridad y poder, personas, conformismo, oportunismo, producción y tareas, son utilizadas de manera similar que los Bioanalistas de turno de la mañana y de la tarde.

2.- Identificar la importancia que tiene para los Bioanalistas del Departamento de Bioanálisis del H.U.C. el mejorar el trabajo en equipo.

El término importancia en este objetivo, es considerado, desde dos puntos de vista. En primer lugar, desde la parte conciente del profesional en la necesidad de mejorar el trabajar en equipo, y en segundo lugar, desde la parte evaluadora (entrevistadora y observadora) de evidenciar a través de la información registrada, la inquietud y el ameritar establecer como mejor alternativa, una cultura de trabajo en equipo para solucionar y dar respuesta a la problemática existente.

Para cumplir con este objetivo, se eligió un instrumento cuantitativo, (la entrevista), y una técnica del método cualitativo (la hoja de observación) aunado al análisis documental.

En relación a la entrevista, se garantizó el anonimato, de tal manera de obtener la expresión más cercana a la realidad, sobre la percepción del entrevistado.

La entrevista fue realizada en una muestra de 50 Bioanalistas, de los tres turnos. Se formularon seis (6) preguntas estructuradas, abiertas y cerradas, orientadas a conocer la importancia que tiene para los Bioanalistas del Departamento de Bioanálisis del H.U.C. de mejorar el trabajo en equipo. Las respuestas fueron asentadas por escrito, en un cuaderno, para su posterior calificación.

A continuación las preguntas formuladas, con sus respectivas respuestas.

1) ¿Conoce la diferencia entre grupo y equipo?

90% dijo conocer la diferencia entre grupo y equipo.

2) ¿Cuales elementos consideras que favorecen el trabajo en equipo?

60% dijo la Comunicación;

30% trabajar en un ambiente armonioso con respeto

10% consideran a la superación profesional importante.

- 3) ¿Cómo es la participación en general de los Bioanalistas?
95% dijo ser escasa.
- 4) ¿De que factores depende que la participación de los Bioanalistas en el Departamento tenga las limitaciones que tiene?
80% responsabilizó a la jefatura de la escasa participación.
20% consideran que es responsabilidad de todos.
- 5) ¿Consideras que es importante que se hagan cambios para mejorar el trabajo en equipo?
El 100% dijo Sí.
- 6) ¿Cuales cambios mejorarían el trabajo en equipo?
- La jefatura debe abrir espacios a la participación
 - Mejorar el trato entre los colegas
 - Mejorar la equidad
 - La misión y visión del Departamento
 - Disminuir el volumen de trabajo.

Interpretación de resultados de la entrevista

Como se aprecia, las respuestas se orientan a que en el entrevistado existe una importante necesidad de mejorar el trabajo en equipo:

- El 100% de los entrevistados consideran que es importante que se establezcan cambios en el Departamento de Bioanálisis, para mejorar el trabajo en equipo.
- Tienen conocimiento, de que no es lo mismo reunirse para trabajar en grupo, que reunirse para trabajar en equipo.
- Perciben que para trabajar en equipo es fundamental la comunicación (las relaciones interpersonales); la armonía (la cohesión); consideran que deben existir valores (la equidad, el

respeto) y también que sobre estos aspectos deben dirigirse los cambios.

Desde el punto de vista del entrevistador, es aún, más importante la inminente necesidad de mejorar la cultura de trabajo en equipo, por cuanto se pone de manifiesto que existe un sistema de creencias errado, al suponer los Bioanalistas, que la participación depende en casi la totalidad (80%) de la jerarquía; por lo que estos profesionales están obviando entonces su valor, compromiso y responsabilidad de participar.

Finalmente, para complementar este objetivo, se eligió dentro un método cualitativo, a la técnica de la observación, cuyo instrumento fue la hoja de registro. En cuanto a la técnica de la observación la posición del observador, fue directa y participante, plasmando en una hoja de registro lo observado en el transcurso de seis meses, sobre aspectos relativos a la comunicación, organización del trabajo, y valoración del profesional, como aspectos resaltantes de la importancia de mejorar la cultura de trabajo en equipo.

En ese sentido se realizaron tres hojas de observación, una por cada turno, y del análisis de cada una de ella, se construyó una matriz FODA, para cada turno. Lo cual permitió complementar la información arrojada del diagnóstico de la prueba psicométrica, para considerar las fortalezas, y oportunidades, debilidades y amenazas, de implementar las estrategias de cambio para mejorar la cultura de trabajo en equipo.

Cuadro N° 8.

Hoja de observación turno de la mañana

	Aspectos a observar: Turno de la mañana periodo del 05-01-07 al 05-01-08.
1.	Comunicación : a) Interrelaciones entre los Bioanalistas del turno y la Jerarquía: Por coincidir ambos en el mismo turno se facilita la interrelación, el personal de la jerarquía constantemente visita a el Laboratorio. b) Interrelación de los Coordinadores con la Jerarquía: Periódicamente se establecen reuniones. c) Interrelación de los Coordinadores con su equipo de trabajo: Es estrecha ya que los coordinadores laboran asistencialmente igual que el resto de los Bioanalistas. Está orientada a dirigir y controlar. Tienen la potestad de seleccionar a las personas que conforman su equipo de trabajo, excepto que una necesidad del servicio pueda superar esa consideración. d) Interrelación entre los profesionales del turno: El coordinador de cada sección dirige a los compañeros sobre la división de las tareas y cada quien es responsable de su parte. La parte social está limitada a reuniones por sección para celebrar algún motivo. La interrelación con los compañeros de las otras secciones es muy escasa dado que el trabajo no lo permite. e) Manejo del conflicto En general la actitud del grupo en los conflictos es de ganar-perder. Los conflictos por lo general se resuelven involucrando a la jerarquía.
2.	Organización del trabajo El trabajo es dividido por secciones. Los Bioanalistas conforman de manera permanente esas secciones sin que haya rotación. El mayor volumen de muestras es procesado en el turno de la mañana. El hecho de que los coordinadores ejerzan funciones asistenciales, marca aún más la estructura piramidal, con enfoque controlador, de parte de la jerarquía.

3.	Valoración del profesional: a) Participación del el personal ante los problemas: Los coordinadores por tener estrecha cercanía con la jefatura son los que hacen sugerencias, aunque no siempre son tomadas en cuenta. b) Condiciones del ambiente laboral: Laboran en condiciones de baja confortabilidad: microscopios y sillas en mal estado. El grupo de la mañana por estar laborando en el mismo turno que la jerarquía tiene más privilegio en relación con los otros grupos, de acceder a jabón para las manos, toallín etc, c) oportunidades de ascenso: Los Bioanalistas del turno de la mañana por estar laborando en el mismo horario de la Jefatura, de acuerdo al nivel de confianza que se les tenga, conocimiento de la sección y en otras ocasiones, por haber sido compañeros cercanos de trabajo, han sido seleccionados por la Jefatura como coordinadores y en la mayoría de los casos ascendidos directamente de Bioanalista I a Bioanalista II, por las funciones que ejercen y no por la modalidad del concurso, requisito exigido actualmente para el ascenso.
4	Sentido de trabajar en equipo: En las secciones los profesionales sienten que trabajan bajo la dirección del coordinador quien es un enlace entre la jerarquía y el grupo. Dependiendo de la sección se trabaja concatenadamente entre sí, pero independientemente y en muchas veces aislados de las otras secciones.

Diseño la autora (2008)

Con los datos registrados en la hoja de observación se procedió a construir una matriz DOFA.

Matriz DOFA

Es una de las herramientas más utilizadas en planificación con la finalidad de establecer estrategias. Está diseñada para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, ya que contribuye a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su entorno o en algún aspecto en particular. (Francés, 2006)

Las organizaciones deben formular estrategias de acuerdo a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas. Esto comprende usar al máximo las potencialidades y corregir o mejorar las fragilidades internas (Chiavenato, 2005).

Cuadro N° 9.
Matriz DOFA Turno de la Mañana

Oportunidades	Amenazas
Bioanalistas estudiando actualmente en el área de Gerencia Bioanálisis. Mayor comunicación con la Jerarquía. Sistematización del Laboratorio Necesidad de cambio	Elevado volumen de trabajo Miembros de la jerarquía próximos a jubilarse. Déficit de personal capacitado con experiencia para ocupar las jubilaciones de la Jerarquía. A nivel institucional también existe baja valoración del personal
Fortalezas	Debilidades
Nivel elevado de compromiso. Elevada capacidad de trabajo. Bioanalistas en la Jerarquía con formación en el área de Gerencia Bioanálisis.	Escasa participación del profesional. Poco espacio para la participación de parte de la Jerarquía. Valoración no equitativa para quienes no son coordinadores. Actitud competitiva desleal y controladora para obtener poder. Actitud ante el conflicto de ganar-perder.

Diseño la autora (2008)

Interpretación de los resultados

El deseo de cambio manifestado por los Bioanalistas para mejorar el trabajo en equipo, debe ser tomado en cuenta y orientado por las personas que desempeñan funciones en la Jerarquía especialmente por parte de quienes poseen formación en el área de Gerencia, en conjunto con los Bioanalistas que actualmente están en adquiriendo formación en dicha área,

para abrir los espacios y la motivación a participar, y mejorar el trabajo en equipo, con la finalidad de dar respuesta a las diversas necesidades.

En corto plazo se realizará la instalación de una red de autoanalizadores con tecnología de punta, integrada a un sistema de intranet, donde el área operativa estará en un mismo lugar, sin separaciones por sección. Por lo que esa conformación del trabajo y el elevado volumen de muestras a procesar, va a requerir de una mayor sinergia y el fomento de una cultura entre sus miembros, con alto enfoque en la producción y en las personas, lo cual aumentará la motivación, ya que la valoración estará basada en la equidad y en el respeto. Así mismo, el fomento de la sinergia conduciría a que no haya vacío en el liderazgo, por tanto los Coordinadores deben comenzar a enfocar sus funciones, no sólo a controlar que el volumen de muestras sean procedas, sino intervenir en la fijación de metas y objetivos del Departamento.

Cuadro N° 10.

Hoja de observación turno de la tarde

	Aspectos a observar: Turno de la Tarde periodo del 05-01-07 al 05-01-08.
1.	Comunicación : a) Interrelaciones entre los Bioanalistas del turno y la Jerarquía Es realizada por lo general a través de un Coordinador general de ese turno ó directamente con la jerarquía acudiendo en el horario de la mañana. Las reuniones son escasas y son realizadas en función de comunicar alguna orden. Un miembro de la Directiva voluntariamente realiza cortas visitas todas las tardes con la finalidad de inspeccionar o controlar. b) Interrelación de los Coordinadores con la Jerarquía En el turno de la tarde existe un coordinador general, a diferencia del turno de la mañana, no existen coordinadores, sino adjuntos a la coordinación en cada sección. La comunicación con la Jerarquía es llevada usualmente a través del coordinador general, con los coordinadores de la mañana, es a través de un cuaderno de notas o por vía telefónica, en algunos casos dados

	la urgencia del caso, el Coordinador del turno de la mañana puede esperar a su adjunto en la tarde. c) Interrelación de los Adjuntos de la coordinación con su equipo de trabajo La relación es estrecha, pero limitada al trabajo, orientada a dirigir y controlar. En algunas secciones si el volumen de trabajo lo permite, se reúnen a conversar temas diferentes del trabajo. d) Interrelación entre los profesionales La sectorización de trabajo dificulta que exista comunicación entre las personas es las diferentes secciones. Cuando existe disponibilidad de tiempo pueden reunirse los miembros de secciones diferentes, e intercambian comentarios diferentes, de trabajo. Los profesionales de ese turno son entusiastas para celebrar entre todos si encuentran algún motivo, la jornada laboral está enfocada a cumplir primero con el volumen del trabajo. Se aprecia una actitud controladora entre los mismos colegas. e) Manejo del conflicto En general la actitud del grupo en los conflictos es de ganar-perder. Los conflictos se resuelven involucrando a la jerarquía.
2.	Organización del trabajo El trabajo es sectorizado por secciones, cada grupo en cada sección está focalizado a cumplir con el volumen de trabajo. Este turno tiene una presión particular como es la de realizar el trabajo retrazado del turno de la mañana, más el inherente a ese turno y evitar en lo posible no dejar pendiente trabajo para el turno de la noche. Los Bioanalistas rotan por las diferentes secciones cada tres meses, excepto los adjuntos a la coordinación. El hecho de que los coordinadores ejerzan funciones asistenciales, establece una estructura piramidal muy rígida, con enfoque controlador, de parte de la jerarquía.
3.	Valoración del profesional a) Participación del personal en objetivos, y metas del Departamento: Es escasa. b) Condiciones del ambiente laboral Herramientas de trabajo como microscopio, sillas, están en estado no apropiado, lo cual también redundará en la calidad del servicio que se ofrece. Los productos de higiene para el lavado de las manos deben ser llevados por los Bioanalistas. c) Oportunidades de ascenso Son limitadas, sujetas a un concurso donde el ejercer funciones de coordinación tiene gran peso en el baremo. Los Bioanalistas que han ascendido a Bioanalistas II, en algunos casos como el Departamento no

	cuenta los espacios para ello, permanecen ejerciendo las funciones de Bioanalistas I. Los ascensos solo ocurren cuando existe una vacante.
4	Sentido de trabajar en equipo La sinergia está condicionada por los profesionales que conformen la sección y por el volumen de trabajo. Se aprecia una actitud competitiva y controladora, en un grupo de profesionales en este turno como manera de obtener poder.

Diseño la autora (2008)

Cuadro N° 11.

Matriz DOFA Turno de la Tarde

Oportunidades	Amenazas
Bioanalistas de ese turno firmándose actualmente en el área de Gerencia Bioanálisis. Instalación del sistema automatizado. Necesidad de cambio	Elevado volumen de trabajo Limitación para los ascensos. Baja valoración del personal
Fortalezas	Debilidades
Nivel elevado de compromiso Elevada capacidad de trabajo. Compartir momentos sociales con todos los miembros de las secciones. Bioanalistas en la Jerarquía con formación en el área de Gerencia Bioanálisis.	Escasa participación. Actitud competitiva desleal y controladora para obtener poder. Desconocimiento para la resolución de conflictos.

Diseño: la autora (2008)

Interpretación de Resultados

Es importante para los Bioanalistas de ese turno el implementar cambios para mejorar la cultura de trabajo en equipo, no sólo porque fue manifestado en la entrevista la necesidad de cambio en ese sentido, sino porque existen debilidades, registradas como condición observables, en la hoja de registro, tales como: escasa participación, la actitud competitiva desleal y controladora para obtener poder de algunos miembros, y del desconocimiento en la resolución de conflictos, los cuales son elementos que dificultan el establecimiento de una cultura basada en la sinergia.

En este turno al igual que en el de la mañana, se procesa un volumen considerable de muestras y a corto plazo también recibirán el alcance del sistema de autoanalizadores con tecnología de punta, que requerirá que los miembros converjan en una misma área. Por ello, el nivel elevado de compromiso, y de capacidad de trabajo, así como la tendencia a compartir momentos sociales con todos los miembros de las secciones, contribuirán a mejorar la cultura de trabajo en equipo, con alto enfoque en la producción y en las personas. Por ello la jerarquía, debe orientar su liderazgo en ese sentido.

Cuadro Nº 12.

Hoja de observación turno de la noche

	Aspectos a observar: Turno de la Noche periodo del 05-01-07 al 05-01-080.
1.	Comunicación : a) Interrelaciones entre los Bioanalistas del turno y la Jerarquía La comunicación es llevada usualmente a través de un cuaderno de notas o por vía telefónica. b) Interrelación de los Coordinadores con la Jerarquía La comunicación es llevada usualmente a través de un cuaderno de notas o por vía telefónica. Dependiendo de la gravedad del caso a tratar el coordinador del turno de la noche puede hablar personalmente con la

4	Sentido de trabajar en equipo C) Interrelación de los Auxiliares de Coordinación, con su equipo de trabajo En la comunicación, solidaridad, y sinergia en la realización del trabajo, donde se hace que la carga de trabajo sea compartida.
	d) Interrelación entre los profesionales En general se aprecia compañerismo, solidaridad, unión, y cohesión. En los grupos formados por empatía o con mayor homogeneidad en características: (antigüedad, conocimientos, experiencias) entre sus integrantes, es donde se aprecia bastante cohesión. En pocos grupos se aprecia baja tolerancia entre los miembros, sin embargo la forma como se lleva el trabajo facilita la integración y sinergia. e) Manejo del conflicto Los integrantes buscan las maneras de resolver las situaciones problemáticas y evitan los conflictos.
2	Características y organización del trabajo Los coordinadores son seleccionados principalmente por antigüedad o por haber sido coordinadores en otros turnos, ejercen trabajo asistencial al igual que el resto de los colegas, son los responsables de la guardia. El trabajo es organizado en forma equitativa, dividido entre cuatro Bioanalistas. En cada guardia existe rotación del profesional en las tareas por hacer. El trabajo tiene menos complejidad pero mayor carga estresante.
3.	Valoración del profesional a) Participación del profesional en objetivos, y metas del Departamento Este grupo por estar en un horario nocturno y no tener contacto directo con la directiva, ni con el resto de los colegas de los otros turnos, tienen menos espacio en la participación. b) Condiciones del ambiente laboral A este grupo además de las deficiencias de las condiciones de los otros turnos, tienen las propias: que tienen que ver con la inseguridad propia de ese turno, condiciones inadecuadas en los cuartos de guardias c) Oportunidades de ascenso Las oportunidades de ascenso son limitadas, ya que no existe posibilidad de ejercer funciones administrativas. Los ascensos son obtenidos por concursos y los Bioanalistas que realizan estudios de postgrado, solo pueden ser ascendidos cuando son sometidos a concurso y la posibilidad de ascenso es hasta Coordinador, y sólo podrán optar a él, en el momento de una vacante.

Cuadro N° 13.

Matriz DOFA Turno de la Noche

Oportunidades	Amenazas
Bioanalistas con estudios de post-grado en el campo del Bioanálisis o en otras disciplinas.	Escasa valoración. Escasa interrelación con la jerarquía y con el resto de los colegas de otros turnos.
Fortalezas	Debilidades
Nivel elevado de compromiso Elevada capacidad de trabajo Manejo del conflicto Sinergia	Escasa participación.

Diseño: La autora 2008

Interpretación de Resultados:

En este turno el mejoramiento de la cultura en equipo, tienen una importancia particular, dado que las características, que se aprecian en la forma de trabajar, integrarse, comunicarse, y distribución del trabajo, se convierten en fortalezas fundamentales para mejorar la cultura ya existente de trabajo en equipo, estas fortalezas son la sinergia y el manejo del conflicto. Estos resultados coinciden con los resultados obtenidos en la prueba psicométrica.

Por otra parte en este turno también se aprecian menos debilidades y más fortalezas en relación con los otros dos turnos, lo cual tiene que ver con el adecuado uso de la comunicación intra-grupo. De tal manera que el nivel elevado de compromiso y la elevada capacidad de trabajo, aunado a las fortalezas mencionadas anteriormente, facilitarán en este grupo las aplicaciones de las estrategias para mejorar la cultura de trabajo en equipo.

Los grupos de guardias están conformados por un número de cuatro bioanalistas, es decir catorce veces y siete veces menos que los turnos de la mañana y de la tarde respectivamente. Estas personas comparten por jornada de trabajo diaria más tiempos juntos, que el resto de los bioanalistas de los otros dos turnos. Estos cuatro profesionales, tienen que asumir las emergencias de todo el hospital, sin ningún personal de apoyo durante las noches, en momentos en que la vigilia es más difícil, es decir conllevan y comparten una situación de mayor carga estresante juntos. Por lo cual en estas circunstancias, los hace más solidarios, e interdependientes, aflora el compañerismo, el apoyo y la cooperación, permitiendo, que exista más sinergia, en relación a los otros dos turnos. Como sus guardias son cada seis noches, tardan mayor tiempo en volver a compartir, en relación a los otros turnos, lo cual esa ausencia, puede favorecer la posibilidad de mayor comunicación y cordialidad.

Finalmente, para complementar el cumplimiento de este objetivo, se realizó el análisis documental es decir, se evaluó la misión y visión, de la Institución y la del Departamento. Tanto en la misión de la Institución como en la del Departamento se aprecia el enfoque hacia la tecnología. En la del Hospital se menciona: “la atención médica que se brinda es con profesionales altamente capacitados”, al no señalar el como lo hacen, queda tácito que el trabajo en equipo no está concebido como forma de alcanzar los objetivos.

Particularidad que es mas evidente al analizar la misión del Departamento de Bioanálisis, por cuanto, “Realizar análisis de muestras provenientes de seres humanos, mediante métodos científicos y tecnologías...”, se obvia al grupo humano con el que se cuenta, y se resalta al método científico y a la tecnología.

Respecto a la visión del Hospital” ser la Institución Hospitalaria de mayor adelanto tecnológico”. De nuevo se hace énfasis en la tecnología. En la del Departamento “Ser eficientes, eficaces y efectivos en la atención de pacientes, actuando con espíritu de lealtad, compromiso, sentido humanista, proactividad, motivación y proyección social.”

Además en la visión del Departamento, al mencionar el “sentido humanista y la motivación”. No se puede concebir el humanismo, si el grupo humano con quienes el Departamento puede alcanzar su proyección social, no es reconocido. Por ende, no podrán estar motivados a brindar el servicio asistencial que ofrecen. De este análisis se desprende que ya existe orientación hacia la producción y tareas. Desde esa perspectiva el interés hacia las personas es bajo, quedando aún más resaltado en los objetivos y metas, que el norte fundamental, son las elevadas cifras de análisis, como la diversidad de los mismos.

Del análisis del organigrama del Departamento de Bioanálisis, se evidencia una estructura piramidal típica, con lo cual se puede inferir el poco grado de flexibilidad característico de esas estructuras. Relacionando esta interpretación con las bases teóricas que sustentan esta investigación, se podría suponer que existe tendencia al autoritarismo, con poca flexibilidad, que predice la baja tendencia de capacidad a la participación y de aceptación a los cambios. Actualmente existe una nueva concepción del organigrama de la institución, a la cual no se pudo acceder, ya que hasta tanto no se oficialice su aceptación, será confidencial tal información. Sin embargo, la autora considera que esa nueva restructuración también será una nueva oportunidad para el departamento de ampliar su organigrama, y una de las alternativas para abrir los espacios a la participación.

El alcance, de la recolección de los datos a través de los instrumentos mencionados, permitió establecer indicadores, sobre los cuales se orientó la

formulación de las estrategias específicas para mejorar la cultura de trabajo en equipo.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

El punto de partida para desarrollar la presente propuesta de cambios para mejorar la cultura actual de trabajo en equipo, fue derivada en primer lugar del diagnóstico de la cultura de trabajo en equipo obtenido a través de la prueba psicométrica en el Departamento de Bioanálisis; y en segundo lugar de estimar las necesidades que tienen los Bioanalistas de ese Departamento, a la participación y valoración, en el contexto de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

A continuación se expone un programa orientado hacia los procesos: siguiendo el enfoque sugerido por (Blake y cols, 1989), es decir, la forma como el equipo aplica sus conocimientos, información y habilidades en función de la dinámica para fijar normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, interactuar y revisar las consecuencias de los actos del equipo.

Por cuanto esta investigación está enfocada en una Organización prestadora de un servicio público, no por ello debe subestimarse los aspectos fundamentales para establecer los cambios, concebidos en este siglo. En ese sentido es obligante seguir algunas de las orientaciones señaladas por Senge (2005) sobre el aprendizaje en equipo "...Un elemento esencial del aprendizaje en equipo consiste en desarrollar un sistema de colaboración para diseñar la infraestructura que determina el modo de identificar a los equipos y respaldarlos en sus tareas" (p. 367). Por tanto el nivel de compromiso de los líderes debe ser el primero que se comience a evidenciar.

Cuadro N° 14.**Estrategias de cambio para mejorar la cultura de trabajo en equipo.**

OBJETIVOS DE CAMBIO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLES	TIEMPO
Diseño de un programa para dar a conocer e internalizar en los miembros, lo esencial que resulta el trabajar en equipo. Concebido desde la esencia misma del Departamento, es decir, desde su misión, y también como arista de la dimensión del liderazgo.	Iniciar con cambios en la Misión y Visión del Departamento, con la participación de todos.	Comisión formada por: Jefatura del Departamento y personal con formación en gerencia y con integrantes de la Sociedad de Bioanalistas del H.U.C.	Tres meses
	Internalizar la misión, mediante el desarrollo de las habilidades del comportamiento eficaz.		
	Implementar talleres sobre liderazgo efectivo.		Anual
Diseño e implementación de un programa de evaluación integral: individual y grupal.	Fortalecer la participación mediante el sentimiento del propio valor, y propiciar el desarrollo de la ayuda mutua en los esfuerzos comunes. Promover el cambio de los comportamientos indeseables por los deseables (mediante la revisión de los procesos). Manejo de la crítica no desde la descalificación, sino de alguna herramienta como el coaching	Comisión formada por: Jefatura del Departamento y personal con formación en gerencia.	3 meses para el diseño e implementación y de aplicación continua.

Cuadro 14 (cont.)

OBJETIVOS DE CAMBIO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLES	TIEMPO
Programa de Diseño de política, normas y procedimientos en el área de recursos humanos	Crear perfil para el reclutamiento y selección del personal. Evaluación del desempeño orientado a destacar las habilidades grupales. Programa de incentivo y seguimiento (de evaluación mejoras continuas). Incrementar motivación e indirectamente disminuir la resistencia al cambio	Comisión formada por: Jefatura del Departamento y personal con formación gerencial en conjunto con el Departamento de R.R.H.H.	Permanent e.
Diseño de programas de formación a la comunidad	Informar a la comunidad sobre aspectos de mejores condiciones sobre la toma de muestra. Informar a la comunidad sobre aspectos para prevención de enfermedades.	Comisión nombrada por la Jefatura del Departamento y la Sociedad de Bioanalistas del H.U. C	Continua mente

Diseño: La autora 2008

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La aplicación de los instrumentos utilizados en esta investigación como herramientas para registrar información e identificar necesidades, expectativas, debilidades, fortalezas y oportunidades, deben convertirse en elementos habituales para realizar tales diagnósticos en las organizaciones
- Este estudio podrá ser considerado por los integrantes del Departamento de Bioanálisis del H.U.C., como una herramienta para el autoanálisis y un sistema de señales que servirán de guía para iniciar los cambios para mejorar la cultura de trabajo en equipo.
- El fomentar y mejorar la cultura de trabajo en equipo constituye una necesidad de vital importancia para los Bioanalistas, y en sí misma, genera un valor agregado al Departamento, puesto que el desarrollo de la sinergia favorecerá la participación y la integración en función de las metas a alcanzar.
- Del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba psicométrica, se concluye que en los dos turnos donde se desarrollan todas las actividades del Departamento de Bioanálisis, y donde confluyen el mayor número de Bioanalistas, las dimensiones de la cultura en equipo que predominan, son las enfocadas a la producción y a las tareas; al oportunismo, al conformismo; y al autoritarismo y poder, que junto con la información recabada de los otros instrumentos, se corrobora que el estilo predominante es

hacia elevado interés en la producción y tareas y bajo interés en las personas.

- En el turno de la noche, las características particulares de asumir el trabajo, el escaso numero de Bioanalistas en relación a los otros turnos, han contribuido a que la dimensión sinergia sea la predominante.
- Existe en el profesional tanto de manera conciente como de lo apreciado por el observador, la necesidad de mejorar la cultura de trabajo en equipo, lo cual es evidenciado por resultados recogidos por los tres instrumentos empleados a tales fines, sin embargo el estilo predominante en la Jerarquía, hacia el autoritarismo y el poder, y la escasa valoración de profesional tanto por la institución, como por el Departamento, influyen de manera crucial, en no buscar los espacios para la participación.
- La interpretación de los puntajes de la prueba psicométrica al compararlos con la tabla de la norma, permitió hacer el diagnóstico de la cultura de trabajo en equipo para cada turno y debe ser tomado en consideración para la toma de decisiones en función de las mejoras necesarias que deben efectuarse respecto a la cultura de trabajo en equipo.
- La participación de los Bioanalistas fue más accesible en la entrevista que en el cuestionario escrito, lo cual orienta a que existe necesidad de expresarse y de ser escuchado, de exponer libremente sus apreciaciones, y necesidades, por cuanto mostraron espontáneamente el deseo de ser entrevistados en relación al del llenado del formulario escrito.

- Mientras quienes estén encargados de ejercer la Jerarquía no den apertura a la participación, y los miembros de ese Departamento, no tomen conciencia de que el colectivo exige un esfuerzo conjunto, continuarán desaprovechando sus recursos en conocimientos, habilidades, creatividad y sacrificando su satisfacción.
- Una de los aspectos del sistema de creencias, es la poca valoración que el profesional tiene de sí mismo, en el contexto amplio del Departamento, en tal sentido, tampoco podrán valorar a las otras personas bajo su dirección.
- El reconocimiento es considerado como un factor de importancia para mantener el equilibrio y la armonía, sin embargo no está establecido a nivel institucional, por lo que existe una incongruencia al otorgar permiso para el estudio, pero, posteriormente, no está contemplada la posibilidad de promoción al culminar estudios de especialización o de otra índole.
- Si para el profesional, resulta importante trabajar en equipo y existen necesidades organizacionales, y gremiales, que pueden ser resueltas mediante el mejoramiento de la cultura de trabajo en equipo, entonces al darles a conocer a las personas que laboran en el Departamento de Bioanálisis, el análisis de la información por ellos suministradas, será más fácil la implementación de la estrategia, y con ella vencer la resistencia al cambio.

RECOMENDACIONES

- Difundir entre el personal las características de los siete estilos de cultura de trabajo en equipo caracterizados por Blake y cols. para que identifiquen y analicen el propio, y sean proactivos a la implementación de los cambios que conduzcan a la participación.
- El Departamento de Bioanálisis del H.U.C. por ser un servicio diagnóstico de gran capacidad de respuesta, dentro la comunidad hospitalaria, sus objetivos y metas, no deben estar solamente focalizados al área asistencial, como persecución de una enorme cifra estadística, sino enfocados también como producto de un consenso participativo a las áreas de investigación, docencia y comunitaria.
- Aunque la prueba psicométrica empleada fue confiable y válida, en caso de que ciertas condiciones que influyen sobre la cultura de trabajo en equipo se modificasen, como por ejemplo, jubilación de los miembros que ejercen las funciones en la Jerarquía, sustitución de los coordinadores, o jubilación del grupo de mayor antigüedad, habría que elaborar y aplicar otra prueba psicométrica, para realizar un nuevo diagnóstico.
- Aunque existen más necesidades en los turnos del día (mañana y tarde) para mejorar la cultura del trabajo en equipo, por tener más debilidades que superar, tardarán más tiempo en alcanzarlo. En ese sentido, por ser el grupo de la noche con menos debilidades y con una de las fortalezas fundamentales para mejorar el trabajo en equipo, como es la sinergia, y por estar constituido por menor número de personas, se debe comenzar la aplicación de las

estrategias en este grupo, como factibilidad de alcanzar más prontamente el éxito y la resistencia al cambio será menor.

- Las academias deben ir más allá de la estática formación de sus estudiantes. Deben involucrarse más, ampliando de manera integral los horizontes de su razón de ser. En ese sentido, deben orientar y recomendar a las Instituciones que han sido objeto de estudios a través de las diversas tesis en gerencia en Salud, que las mismas sean tomadas en consideración como oportunidad de mejorar sus procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amado, N. (1994). *La organización en espiral*. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Test psicológicos*. (7ª ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Aros, C. (2006). *Multiplique su Poder Mental*. Colombia: Océano.
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (6ª ed.). Caracas: Consultores asociados.
- Besarón, P. y Müller H. (s.f) *Consultores en investigación y escritura*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.escribimos.com/operación.htm> [consulta: 2007, diciembre 28]
- Blanchard, K., Randolph, A. y Gracier, P. (2006). *Trabajo en equipo Go Team*. Barcelona: Deusto.
- Blake, R. R., J. S. y Allen, R. (1989). *Como trabajar en equipo*. Bogotá: Norma.
- Canales, F. de., Alvarado, E. L. de. Pineda, E. B. (2007). *Metodología de la Investigación. Manual Para El Desarrollo de Personal De Salud*. México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Chirino, J. T. (2005). *Programa para incrementar el trabajo en equipo mediante una comunicación asertiva en un ente público*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Fernández, J. (2002). *Dirigir y Motivar Equipos*. Barcelona: Ariel.
- Fernández, M. (2007). *Conceptos y Herramientas de Administración* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.Gestiopolis.com> [consulta: 2008, junio 18]

- Ferrer, J., Clemenza, C. y Pelekais, C. de. (2004). *Desafíos éticos y formación de equipos de trabajo en un ambiente universitario* [Documento en línea]. Disponible: http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/ed/v11n1/art_07.pdf [Consulta: 2007, noviembre 12]
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2006). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto.
- Hospital Universitario de Caracas. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.huc.gov.ve/principal.html> [Consulta: 2008, julio 17]
- Jain, M.H. y Quezada, T. (1986). *Ciencias Sociales, medicina preventiva y formación médica. Venezuela social* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.metabase.net/docs/bns-ni/09537.html> [Consulta: 2008, mayo 28]
- Kerlinger, F.N. y Lee, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento*. Método de investigación en ciencias sociales. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ley de Ejercicio del Bioanálisis (1973) *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 30160, Julio 23, 1973.
- Materano, J. C. (2006). *Programa para facilitar el trabajo en equipo del departamento de RRHH de la Universidad Simón Bolívar-sede Litoral*. Trabajo especial de grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Maxwell, J. (2001). *“Las 17 Leyes incuestionables del trabajo en equipo”*. EE.UU: Editorial Caribe.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Venezuela: Panapo.
- Ruiz, A. (s.f) *Administración del Desempeño* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografías.com>. [Consulta: 2008, junio 25]

- Russo, M. J. (2003). *Estrategias para el aprendizaje en equipo y desarrollo de una visión compartida en el marco de un nuevo diseño estructural. Diademas Unidas C.A. Una organización que aprende*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª ed.). Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina en la práctica. Como construir una organización inteligente*. Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Stewart, G. L., Manz, Ch. C. y Sims, H. P. (2005). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. México: Limusa Willey.
- Valdes. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI* (20ª ed.). Bogotá: Grupo editorial Norma.

ANEXOS

Anexo 1

Prueba psicométrica.

- 1.- La Jerarquía determina las actividades que se deben llevar a cabo y la forma en que se deben realizar.
- 2.- En las reuniones el grupo limita su participación a los temas que la jerarquía señala.
- 3.-El conflicto resulta perturbador para la jerarquía y el jefe le pone fin tan pronto como sea posible.
- 4.- La jerarquía espera que el grupo acepte con agrado los objetivos que se le asignan.
- 5.- La jerarquía se muestra receptiva a las nuevas ideas
- 6.- La comunicación de la Jerarquía hacia el grupo es con la finalidad de lograr aceptación.
- 7.- Las responsabilidades las fija la Jerarquía para asegurar el control
- 8.- Cuando el rendimiento del grupo es contrario al esperado la jerarquía disminuye el grado de autonomía.
- 9.- Las normas de calidad son un reflejo de lo que la Jerarquía espera.
- 10.-En la evaluación del desempeño los elogios son para quienes siguen las instrucciones.
- 11.- La Jerarquía estimula el compromiso en el grupo, para que acepten con lealtad y sin objeciones lo que se les pide.
- 12.- La calificación en el desempeño del personal es supeditada a la opinión de la Jerarquía
- 13.- El personal realiza el trabajo en forma sinérgica.
- 14.- En las reuniones el personal se apoya mutuamente, lo cual se evidencia en sus intervenciones.
- 15.- En los conflictos el personal orienta sus acciones hacia los acuerdos.
- 16.- El personal se reúne para evaluar los objetivos.
- 17.- El personal apoya las nuevas ideas de sus compañeros.
- 18.- Entre el personal la comunicación es fluida.
- 19.- El personal se ayuda entre sí para cumplir con los lineamientos del trabajo.
- 20.- Hay unidad para lograr la autonomía en el grupo.
- 21.- El personal persigue los lineamientos de calidad para bien del grupo.
- 22.- El personal se ayuda entre sí para que el grupo obtenga excelente evaluación en el desempeño.
- 23.- Las actividades son realizadas con espíritu de equipo.
- 24.- Para el personal el compromiso de uno es el compromiso de todos y viceversa.
- 25.- De acuerdo a la forma como transmiten las personas encargadas de difundir las órdenes, desde la jerarquía hasta los subalternos, ganan imagen ante sus superiores.
- 26.- En las reuniones se procura sacar el mayor provecho individual aunque se perjudique el beneficio del grupo.
- 27.- Algunos individuos son capaces de ocultar el conflicto con tal de lograr sus objetivos.
- 28.- Los objetivos son descritos en los términos tal como desea la Jerarquía.
- 29.- Las buenas ideas tienen receptividad cuando a nivel superior se considera beneficioso.
- 30.- El personal expresa sus opiniones con cautela para evitar quedar en evidencia.
- 31.- El personal está a la defensiva y trata de ampliar su diámetro de influencia.
- 32.- El personal compite entre sí por aquellas tareas que tienen más significado.
- 33.- La calidad se aplica como un medio de obtener reconocimiento, sin interés real por ella.
- 34.- La evaluación del desempeño produce enfrentamiento entre el personal.
- 35.- Se aprecia acciones intrigantes con tal de socavar la posición de otros en provecho propio.
- 36.- Existe inclinación en perseguir el provecho propio en lugar de contribuir a las metas de la organización o del grupo.

- 37.- La mayor parte de las órdenes dadas por la jerarquía están enfocadas hacia las tareas.
- 38.- En las reuniones lo que importa es el tema de incrementar el número de análisis.
- 39.- El volumen de trabajo es fuente de conflicto entre la jerarquía y los integrantes.
- 40.- Los objetivos que se imponen están orientados a cubrir la demanda de análisis.
- 41.- Las innovaciones que se consideran en el Servicio son las que tratan con la incorporación de algún tipo de pruebas o autoanalizador.
- 42.- La comunicación se hace en forma de órdenes o tareas por hacer.
- 43.- La coordinación del personal se realiza para que hagan bien las tareas
- 44.- Al personal se le dice lo que tienen que hacer, pero no el porque.
- 45.- Lo que importa es la cantidad del número de pruebas sobre la calidad.
- 46.- En la evaluación del desempeño la eficiencia se considera por la cantidad de análisis realizados.
- 47.- El interés del personal es por la realización de las tareas asignadas.
- 48.- El personal orienta su compromiso a realizar las tareas.
- 49.- El personal plantea sugerencias para mantener el flujo del trabajo y evitar roce.
- 50.- En las reuniones el interés está centrado en el grupo.
- 51.- En situaciones de conflicto se persigue aplacar los ánimos y restablecer la armonía.
- 52.- Entre los objetivos del personal está el del rendimiento del grupo.
- 53.- La aceptación de nuevas ideas por el personal demuestra apoyo y aprecio en el grupo.
- 54.- El conversar de temas diferentes al trabajo hacen más agradables las tareas.
- 55.- Se estimula al personal para que cumplan con sus responsabilidades de forma agradable.
- 56.- Las tareas se distribuyen en base a lo que el personal prefiere hacer.
- 57.- El grupo aceptan las normas de calidad sin convencimiento, sino porque necesita la aceptación de unos con otros.
- 58.- En la evaluación del desempeño se resalta el comportamiento positivo y las fallas rara vez se menciona
- 59.- Las relaciones son cordiales y amistosas, lo cual propicia el bajo rendimiento.
- 60.- A través de las relaciones humanas se incrementa el compromiso por el trabajo.
- 61.- Aun cuando se esté en desacuerdo las órdenes son aceptadas.
- 62.- En las reuniones existe conformismo en el grupo con las personas que intervienen en las reuniones.
- 63.- Es indiferente para el grupo si en los conflictos se logran los acuerdos.
- 64.- El personal acepta los objetivos aún cuando está en desacuerdo
- 65.- En lugar de aportar nuevas ideas, el grupo es conforme en seguir los esquemas tradicionales.
- 66.- El grupo recibe información de las exigencias de la organización sin manifestar sus expectativas.
- 67.- El grupo es conforma con la asignación de las tareas independientemente de la naturaleza de las mismas.
- 68.- El grupo manifiesta conformismo en la forma como se delegan las tareas.
- 69.- Se es conforme con las normas de calidad existentes, aún sabiendo que existen fallas.
- 70.- El grupo es conforme en la forma como es evaluado.
- 71.- A pesar de los roces Impera el espíritu de camaradería.
- 72.- Se está comprometido con la organización porque se obtiene prestigio al trabajar en ella.
- 73.- Con el transcurrir del tiempo se aprecia un mínimo de cambio en las órdenes.
- 74.- Los aspectos debatidos en las reuniones suelen ser los mismos.
- 75.- Los conflictos giran sobre las mismas personas.
- 76.- Los objetivos a lo largo del tiempo pocas veces se cambian.

- 77.- Se aceptan nuevas ideas cuando son modificaciones de las formas habituales de hacer las cosas.
- 78.- La manera como se realiza la comunicación entre la jerarquía y el grupo es rutinaria.
- 79.- Importa más la tradición, los precedentes, para la asignación del trabajo, que la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar.
- 80.- La asignación de las tareas es realizada de manera mecánica.
- 81.- Aún cuando el trabajo es mecanizado está asociado a calidad
- 82.- La evaluación del desempeño es con el fin de cumplir un formalismo.
- 83.- El trabajo en el grupo actualmente es llevado a cabo como fue hace tiempo formulado.
- 84.- El compromiso con la organización ha sido copiado por el grupo de generaciones anteriores.
- 85.- Las actividades y la forma como son realizadas son determinadas por la Jerarquía.
- 86.- En las reuniones el grupo participa de acuerdo a los temas que la jerarquía establece.
- 87.- Los conflictos perturban a la jerarquía y el jefe pone coto lo más pronto posible.
- 88.- La jerarquía confía en que el grupo acepte con agrado los objetivos que se le asignan.
- 89.- Las nuevas ideas encuentran receptividad en la Jerarquía.
- 90.- La Jerarquía se comunica con el grupo con la finalidad de lograr aceptación.
- 91.- La Jerarquía asegura el control fijando las responsabilidades.
- 92.- La jerarquía disminuye el grado de autonomía cuando el rendimiento del grupo es contrario al esperado.
- 93.- El reflejo de lo que la Jerarquía espera está también presente en las normas de calidad.
- 94.- En la evaluación del desempeño se elogia a quienes siguen las instrucciones.
- 95.- Aceptando con lealtad y sin objeciones lo que se le pide al personal, es como la Jerarquía estimula el compromiso.
- 96.- El personal obtiene recompensas positivas cuando se desempeña en forma satisfactoria.
- 97.- El trabajo es realizado en forma sinérgica por el personal.
- 98.- En las reuniones las intervenciones del personal evidencian el apoyo existente entre sí.
- 99.- El personal busca acuerdos en los conflictos
- 100.- Los objetivos son evaluados por el personal.
- 101.- Las nuevas ideas tienen el apoyo de parte de los compañeros.
- 102.- La comunicación es fluida entre el personal.
- 103.- Para cumplir con los lineamientos del trabajo el personal se ayuda entre sí.
- 104.- La autonomía del grupo es lograda por la unidad del personal.
- 105.- Los lineamientos de calidad son seguidos por el personal para bien del grupo.
- 106.- El grupo obtiene excelente evaluación en el desempeño porque el personal se ayuda entre sí.
- 107.- Existe espíritu de equipo en todas las actividades.
- 108.- El compromiso de todos es la expresión del compromiso individual y viceversa.
- 109.- Ganan imagen ante los superiores las personas encargadas de transmitir las órdenes desde la jerarquía hasta los subalternos, de acuerdo a la forma en que lo hacen.
- 110.- En las reuniones el provecho individual está por encima del perjuicio del grupo.
- 111.- Con tal de lograr sus objetivos, algunos individuos son capaces de ocultar el conflicto.
- 112.- La descripción de los objetivos es realizada en los términos que desea la Jerarquía.
- 113.- Las buenas ideas tienen receptividad cuando a nivel jerárquico es beneficioso.
- 114.- El personal es cauteloso al expresarse para evitar quedar en evidencia.
- 115.- El personal trata de ampliar su diámetro de influencia y se muestra a la defensiva.
- 116.- Por las tareas que tienen más significado el personal compite entre sí.
- 117.- El personal aplica las normas de calidad, con el objetivo de obtener reconocimiento.
- 118.- Se produce enfrentamiento entre el personal en la evaluación del desempeño.
- 119.- El provecho propio conlleva a acciones intrigantes sin importar el perjuicio de los otros.

- 120.- En lugar de perseguir las metas de la organización o del grupo, la inclinación es perseguir el provecho propio.
- 121.- La realización de tareas constituye la mayor parte de las órdenes.
- 122.- El tema de incrementar el número de análisis es lo que importa en las reuniones.
- 123.- Entre los integrantes y la jerarquía hay conflicto por el volumen de trabajo.
- 124.- La demanda de análisis constituyen los objetivos a cubrir
- 125.- La incorporación de algún tipo de pruebas o autoanalizador son las innovaciones a las que se les da cabida en el Servicio.
- 126.- Las tareas por hacer constituyen las órdenes en el Servicio.
- 127.- Para que hagan bien las tareas el personal debe estar bajo coordinación.
- 128.- El porque de lo que tiene hacer el personal carece de importancia lo importante es el que
- 129.- La calidad está por debajo en importancia de la cantidad del número de pruebas.
- 130.- En la evaluación del desempeño la eficiencia se considera por la cantidad de análisis realizados.
- 131.- Las tareas asignadas constituye el interés del personal.
- 132.- Las tareas constituyen la orientación del compromiso en el personal
- 133.- Para conservar el flujo del trabajo e impedir fricción en el grupo el personal hace sugerencias.
- 134.- El interés por el grupo se evidencia en las reuniones.
- 135.- En situaciones de conflicto lo que prevalece es restablecer la armonía y aplacar los ánimos.
- 136.- El rendimiento del grupo es uno de los objetivos del personal.
- 137.- Existe apoyo y aprecio del grupo, cuando el personal es receptivo a las nuevas ideas.
- 138.- Las tareas resultan más agradables cuando se habla de temas que son ajenos al trabajo.
- 139.- El personal es estimulado en el cumplimiento de sus responsabilidades en forma agradable.
- 140.- Las tareas son distribuidas tomando en cuenta lo que el personal prefiere hacer.
- 141.- Por necesidad de aceptación de unos con otros, el grupo sin convencimiento acepta las normas de calidad.
- 142.- En la evaluación del desempeño pocas veces se mencionan las fallas, se resalta el comportamiento positivo.
- 143.- Existe poco rendimiento del personal porque las relaciones son cordiales y amistosas.
- 144.- El compromiso por el trabajo aumenta por medio de las relaciones humanas.
- 145.- Las órdenes son aceptadas aun cuando se está en desacuerdo.
- 146.- En las reuniones el grupo se conforma con lo que expresan las personas que intervienen.
- 147.- Si se logran los acuerdos en los conflictos es indiferente para el grupo.
- 148.- Aún en desacuerdo el personal acepta los objetivos.
- 149.- El grupo se conforma en seguir esquemas tradicionales en lugar de innovar.
- 150.- Sin manifestar sus expectativas el grupo recibe información de las exigencias de la organización.
- 151.- Independientemente de la naturaleza de las tareas el grupo es conforme con sus asignaciones.
- 152.- En la forma como se delegan las tareas el grupo manifiesta conformismo.
- 153.- Aunque se conoce que existen fallas en las normas de calidad el grupo es conforme con ellas.
- 154.- En la manera como es evaluado el grupo se muestra conforme.
- 155.- Impera el espíritu de camaradería a pesar de los desacuerdos.

- 156.- Se está comprometido con la organización porque se obtiene prestigio al trabajar en ella.
- 157.- Se aprecia un mínimo de cambio en las órdenes con el transcurrir del tiempo.
- 158.- En las reuniones se debaten los mismos aspectos.
- 159.- Sobre las mismas personas giran los conflictos.
- 160.- A lo largo del tiempo, pocas veces se modifican los objetivos.
- 161.- Cuando son modificaciones de las formas habituales de hacer las cosas se aceptan las nuevas ideas.
- 162.- Es rutinaria la manera como se realiza la comunicación entre la jerarquía y el grupo.
- 163.- En lugar de la naturaleza de las tareas que hay que ejecutar importa más la tradición, los precedentes para la asignación del trabajo.
- 164.- De manera mecánica se realiza la asignación de las tareas.
- 165.- La calidad es importante aún cuando el trabajo es mecanizado.
- 166.- Con el fin de cumplir un formalismo se realiza la evaluación del desempeño.
- 167.- El trabajo actualmente es realizado por el grupo como fue hace tiempo formulado.
- 168.- Los miembros del grupo han copiado de otras generaciones el compromiso con la organización.

Diseño La autora
Fuente. Blake, y cols. 1989

Anexo 2

Hoja de respuestas

Prueba psicométrica (Tesis Especialidad en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud)

El presente estudio tiene como finalidad recabar información lo más cercano posible a la realidad del Laboratorio, responda en base a lo que sucede la mayoría de las veces en el Departamento.

Marque con una X una sola respuesta. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Función:
Administrativa_____

Años en la
institución_____

Turno
M_____T_____N_____

Coordinador_____

Sexo
M_____F_____

Edad_____

Asistencial_____

Nº	SI	A veces	NO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Nº	SI	A veces	NO
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			

Nº	SI	A veces	NO
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			

Nº	SI	A veces	NO
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			
59			
60			
61			
62			
63			

Nº	SI	A veces	NO
64			
65			
66			
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82			
83			
84			

Nº	SI	A veces	NO
85			
86			
87			
88			
89			
90			
91			
92			
93			
94			
95			
96			
97			
98			
99			
100			
101			
102			
103			
104			
105			

Nº	SI	A veces	NO
106			
107			
108			
109			
110			
111			
112			
113			
114			
115			
116			
117			
118			
119			
120			
121			
122			
123			
124			
125			
126			

Nº	SI	A veces	NO
127			
128			
129			
130			
131			
132			
133			
134			
135			
136			
137			
138			
139			
140			
141			
142			
143			
144			
145			
146			
147			

Nº	SI	A veces	NO
148			
149			
150			
151			
152			
153			
154			
155			
156			
157			
158			
159			
160			
161			
162			
163			
164			
165			
166			
167			
168			

Diseño La autora