

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS
EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL LABORATORIO
CLÍNICO ALEMAN-SALVADOREÑO DEL HOSPITAL NACIONAL ROSALES.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

BONILLA MEJÍA, ANA ROSA
FLORES VALENCIA, BLANCA SILVIA KATIANA
SÁNCHEZ DUQUE, ALMA LISSETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL: Lic. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Lic. Emilio Recinos Fuentes

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Lic. Dilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

DOCENTE DIRECTOR: Dr. Fernando Guerrero

COORDINADOR DEL SEMINARIO: Lic. Rafael Aristides Campos

DOCENTE OBSERVADOR: Lic. Alfonso López Ortiz

FEBRERO 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a Dios y a la Virgen por haberme dado la fortaleza para superar los obstáculos. Mi trabajo está dedicada a: mi papá Miguel Ángel por guiarme desde el cielo, a mi mamá por todos sus sacrificios, a mis hijas Andrea y Melany por renunciar a tantos cuentos para que su mamá pudiera estudiar, las amo; a mi esposo César, por ser la fuente de mi inspiración, a mi suegro Don Roberto, por ser mi segundo papá, a mis hermanos Ligia y Tito por ser capaces de sacrificar cualquier cosa por mí, a mi tía Marta por motivarme aún antes de empezar, a Mirna y Arsenio Reyes por su amistad incondicional, a mis compañeras de tesis por todos los agradables momentos que significó hacer la tesis juntas, al Lic. Alfonso López Ortiz, por contar con un gran espíritu de servicio y a todos mis amigos colegas.

Ana Rosa

En primer lugar, agradezco a Dios Todopoderoso por haberme dado la fortaleza para culminar con éxito esta etapa de mi vida. En segundo lugar, a mi mami y a mi abuelita, por haberme dado su amor, comprensión y apoyo incondicional en toda mi carrera; las amo con todo mi corazón. A mi papi, por haberme permitido contar con él en cada momento. A mis compañeras de tesis, por haber experimentado el verdadero sentimiento que representa la amistad; y a todos mis amigos y hermanos en Cristo por haberme apoyado con sus oraciones. Y por último, al Lic. Alfonso López Ortiz, por habernos brindado su tiempo, sus consejos y por haberle dado la importancia debida a nuestra investigación.

Blanca Silvia Katiana:

Agradezco a mi DIOS, que sin Él este triunfo no hubieses sido posible; a mi Señor Jesucristo, por ser mi Fiel Amigo y estar siempre a mi lado; al Espíritu Santo, por dame la sabiduría en todo lo que emprendí. Y Dedico este triunfo a mi Mami y a mi Papi: Rosy y Antonio por ser la inspiración de toda mi carrera; a mis hermanos: Walter y Emerson, por su comprensión y ayuda en todo cuanto necesité; a mi Abuelita María Isabel, por creer en mí y por apoyarme desinteresadamente; a mis amigas: Ana Rosa y Katy, por su apoyo académico, amistad, cariño y su confianza en mí; al Licenciado Alfonso López Ortiz, por creer en nosotras brindándonos una colaboración desinteresada; y a todos mis herman@s, amig@s en CRISTO, por su amistad y sus oraciones, que fueron un importante pilar a toda mi carrera. ¡Que DIOS los Bendiga!.

Alma Lisseth S.D.

*En memoria de:
Nuestro querido amigo y compañero
Héctor Alejandro Pineda*

...Un gran ejemplo de bondad difícil de olvidar.

INDICE

INDICE DE FIGURAS.....	i
INDICE DE ANEXOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	vi

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A. Clima Organizacional	1
1. Conceptos.....	1
2. Importancia.....	4
3. Variables del Clima Organizacional.....	4
4. Características del Clima Organizacional....	6
5. Objetivos de la evaluación del Clima Organizacional.....	8
6. Formas de Clima Organizacional.....	9
7. Teorías de Clima Organizacional.....	11
B. Teoría de las Expectativas.....	18
C. Desempeño Laboral.....	20
D. Base Teórica.....	24
1. Dimensiones del Clima Organizacional.....	25
a) Liderazgo.....	26
b) Valores.....	29
c) Comunicación.....	31

d) Relaciones Interpersonales.....	36
e) Ambiente Físico de Trabajo.....	40
f) Motivación.....	43
2. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	48
a) Productividad.....	48
b) Ausentismo.....	50
c) Accidentalismo.....	52
d) Innovación.....	54

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU

INCIDENCIA EN LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL

DESEMPEÑO LABORAL

A. Metodología de la Investigación.....	56
1. Diseño de Investigación	56
2. Tipo de Investigación	57
3. Objetivos.....	57
a). General.....	57
b). Específicos.....	57
4. Hipótesis de la Investigación.....	58
5. Importancia.....	58
6. Universo y Censo.....	59
a). Universo.....	59
b). Censo.....	59
7. Alcances y Limitaciones.....	59

a). Alcances.....	59
b). Limitaciones.....	60
8. Fuentes de Información.....	61
a). Fuentes Primarias.....	61
b). Fuentes Secundarias.....	61
9. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	61
a) La Encuesta.....	62
b) La Observación.....	64
10. Tabulación de datos.....	64
11. Análisis de datos.....	65
B. Descripción del Diagnóstico	67
1. Generalidades del Hospital Nacional Rosales	68
a) Antecedentes del Hospital.....	68
b) Antecedentes del Laboratorio Clínico	69
Alemán-Salvadoreño	
2. Evaluación del Clima Organizacional.....	72
a). Liderazgo.....	72
b). Valores.....	74
c). Comunicación.....	76
d). Relaciones Interpersonales.....	78
e). Ambiente Físico.....	80
e). Motivación.....	82
3. Evaluación de las expectativas sobre el desempeño laboral.....	84

a). Productividad.....	84
b). Ausentismo.....	87
c). Accidentalismo.....	87
d). Innovación.....	88
C. Comprobación de Hipótesis	89
1. Hipótesis de Investigación	89
2. Hipótesis Nula	89
3. Tipo de análisis estadística	89
4. Interpretación	90
D. Conclusiones.....	91
1. Conclusiones sobre el Diagnóstico del Clima Organizacional.....	91
2. Conclusiones de expectativas sobre desempeño laboral.....	92
E. Recomendaciones.....	93
1. Recomendaciones para mejorar el Clima Organizacional.....	93
2. Recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño laboral.....	95

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS QUE CONTRIBUYAN AL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL LABORATORIO CLÍNICO ALEMÁN-SALVADOREÑO DEL HOSPITAL NACIONAL ROSALES

A. Introducción.....	96
B. Objetivo.....	96
C. Importancia.....	97
D. Lineamientos propuestos para fortalecer el Clima Organizacional del Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño	97
a) Liderazgo.....	97
b) Valores.....	101
c) Comunicación.....	102
d) Relaciones Interpersonales.....	104
e) Ambiente Físico de Trabajo.....	106
f) Motivación.....	111
E. Lineamientos propuestos para mejorar las expectativas sobre el desempeño laboral del Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño	112
a) Productividad.....	112
b) Ausentismo.....	115
c) Accidentalismo.....	116
d) Innovación.....	116
F. Plan de implementación.....	118
a) Objetivo del plan.....	118
b) Recursos a utilizar.....	118
c) Pasos para implementación.....	120
d) Cronograma para el plan de implementación	121
Bibliografía	122
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	NOMBRE	PÁG.
FIGURA N° 1	CLIMA ORGANIZACIONAL	4
FIGURA N° 2	ESQUEMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER	15
FIGURA N° 3	TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	20
FIGURA N° 4	RELACIÓN ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA	23
FIGURA N° 4	FACTORES QUE DETERMINAN EL DESEMPEÑO LABORAL	24
FIGURA N° 6	CUADRO RESUMEN DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO	30
FIGURA N° 7	PRINCIPIOS DE INTERACCIÓN MOTIVADORA	49
FIGURA N° 8	IMPULSOS MOTIVACIONALES	50
FIGURA N° 9	PAUTAS DE CONTROL PARA CADA ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	72
FIGURA N° 10	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. DIMENSIÓN LIDERAZGO	77
FIGURA N° 11	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. DIMENSIÓN VALORES	79
FIGURA N° 12	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	81
FIGURA N° 13	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	83
FIGURA N° 14	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	85
FIGURA N° 15	EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN	87

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	AUTORES QUE PLANTEAN DIFERENTES DIMENSIONES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
ANEXO N° 2	CUESTIONARIO
ANEXO N° 3	RESEÑA HISTÓRICA DEL HOSPITAL NACIONAL ROSALES
ANEXO N° 4	ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO CLÍNICO ALEMÁN-SALVADOREÑO
ANEXO N° 5	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS. DIMENSIÓN LIDERAZGO
ANEXO N° 6	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS. DIMENSIÓN VALORES
ANEXO N° 7	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN
ANEXO N° 8	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES
ANEXO N° 9	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS. DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO
ANEXO N° 10	TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN
ANEXO N° 11	TABULACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL.

RESUMEN

Desde 1980 hasta los tiempos actuales, el Clima Organizacional ha sido un tema de relevado interés que se ha convertido en un elemento de gran importancia estratégica para todas las organizaciones, las cuales buscan crear climas o ambientes de trabajo adecuados que permitan influir positivamente en el desempeño laboral de los empleados.

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer los lineamientos a seguir para el diseño e implementación de herramientas que contribuyan a fortalecer el clima organizacional y el desempeño laboral del Laboratorio Clínico mediante la "Evaluación del Clima Organizacional y su incidencia en las expectativas sobre el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales", la cual beneficia a esta unidad, principalmente por ser una institución de carácter público y, por tanto, no cuenta con los fondos para realizar por su propia cuenta este tipo de investigación.

Inicialmente, se recopiló información sobre aspectos generales del Hospital Rosales y del Laboratorio Clínico, además de la teoría sobre Clima Organizacional y Desempeño Laboral; para conocer la situación problemática en el Laboratorio se realizó

una investigación preliminar, que permitió seleccionar las variables adecuadas para efectuar la investigación.

Posteriormente, se procedió a hacer la investigación de campo, para lo cual se hizo un censo conformado por los 52 empleados de cada una de las secciones siguientes: Bacteriología, Urianálisis, Química, Coagulación y Pruebas Especiales, Hematología, Recepción, Secretaria, Ayudantes y la sección Nocturna; en donde los principales hallazgos fueron los siguientes:

El estilo de liderazgo en el Laboratorio Clínico es percibido favorablemente por los empleados. Esta situación favorece las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y jefes.

La dimensión Ambiente Físico de Trabajo se encuentra en un estado Destacado, pero existen muchas sugerencias de parte de los empleados para que se realicen los cambios necesarios, que contribuyan a que el ambiente físico sea adecuado a las necesidades que ahí se presentan.

Se puede observar que los empleados de la sección nocturna se sienten aislados en muchos aspectos, del resto de sus compañeros que laboran en el día. Esta situación afecta la

comunicación, las relaciones interpersonales y crea demoras en el desempeño laboral.

Por lo anterior, se exponen las siguientes recomendaciones:

Las sugerencias dadas por el personal del Laboratorio, en cuanto a fortalecer el estilo de liderazgo, deben ser tomados en cuenta por la Jefatura del Laboratorio, con el propósito de contribuir al clima organizacional del mismo.

Las autoridades del Laboratorio Clínico deben dar prioridad a las necesidades más importantes, en lo que a ambiente físico de trabajo se refiere, para el empleo de los diferentes recursos, que contribuyan a mejorarlo.

Se debe de propiciar mayor participación de los empleados de la sección nocturna en los diferentes aspectos del quehacer del Laboratorio.

Finalmente, se proponen los lineamientos para el diseño e implementación de las herramientas que contribuyan a fortalecer el clima organizacional y el desempeño laboral en el Laboratorio Clínico, mediante un plan de implementación que sugiere los recursos y el tiempo estimado para su aplicación.

INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone, son una fuerza que influye en la conducta de los empleados. Es importante aclarar que un estudio de Clima Organizacional está orientado a conocer la percepción de los empleados con respecto a las variables que conforman su ambiente de trabajo, ya que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que tenga el trabajador de éstos factores.

Los factores organizacionales dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Éste clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, es decir, su desempeño laboral, éstos comportamientos inciden en la organización, y éste, a su vez, en el clima organizacional.

Tomando en cuenta lo anterior, se realizó la presente investigación denominada "Evaluación del Clima Organizacional y su incidencia en las expectativas sobre el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales", la cual está conformada por tres capítulos, que se describen a continuación.

El capítulo I está conformado por las teorías más importantes sobre Clima Organizacional, Teoría de las Expectativas y Desempeño Laboral, de donde se seleccionaron y describieron las variables más convenientes de acuerdo a los propósitos de la investigación, las cuales conforman la Base Teórica.

En el capítulo II se describe la metodología utilizada para realizar la investigación de campo; por medio de la cual se obtuvo el Diagnóstico de Clima Organizacional y del Desempeño Laboral del Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño; es aquí donde se exponen los antecedentes del Hospital Nacional Rosales y del Laboratorio; a partir de los resultados obtenidos, se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones del estudio.

En el capítulo III se presentan los lineamientos propuestos para fortalecer el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Laboratorio Clínico, así como también un plan de diseño e implementación, en el cual se describen los diferentes recursos involucrados y el tiempo estimado para llevarlo a cabo.

Finalmente, se presenta la Bibliografía utilizada en el estudio y los anexos respectivos para complementar la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A. CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia del Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 1980 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento aislado en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.¹

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

1. CONCEPTOS

El concepto de Clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional; y debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye "la personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de sus características.

¹ www.losrecursoshumanos.com

Rensis Likert (1993), define el Clima Organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el Clima Organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de ésta. Litwin y Stringer (1993) definen Clima Organizacional como los efectos subjetivos percibidos del sistema.²

A través de las definiciones anteriores, se puede apreciar que tanto Brow y Moberg así como Rensis Likert coinciden en que el Clima Organizacional, está formado por el conjunto de características del medio ambiente de acuerdo a la percepción que los empleados tienen de éste; sin embargo, Litwin y Stringer establecen una definición más concreta; pero puede concluirse que los tres conceptos reflejan igual significado.

Entonces, el clima de una organización es entendido como medio interno, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización; y aun cuando el estudio del Clima Organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de estas variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas

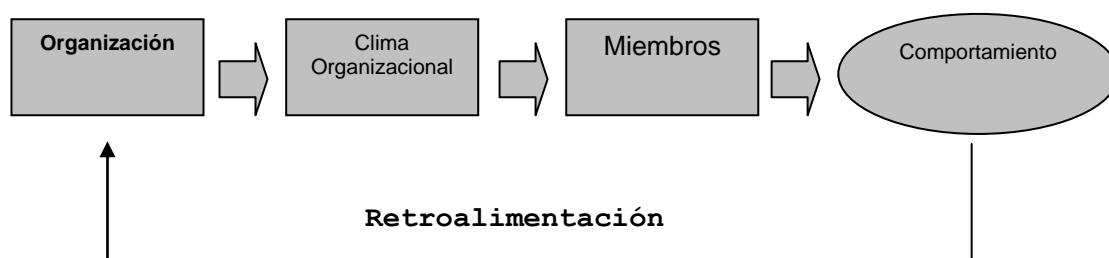
² www.losrecursoshumanos.com

variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las organizacionales.³

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende en el clima (Ver figura N° 1).

Clima Organizacional:



Fuente: www.calidad.org. Dimensiones del Clima Organizacional

Figura N° 1

³ Goncalves, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. www.calidad.org

De acuerdo con lo anterior, puede decirse que el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

2. IMPORTANCIA

A la gerencia le resulta muy útil conocer el estado del Clima Organizacional, porque así puede tomar decisiones acordes al clima existente; además, le permite planear mejor los procesos de cambio. Conociendo las características del clima, y planeando un clima deseado, pueden crearse las condiciones que propicien alcanzarlo.

También, es importante porque, por medio del clima, se crea compromiso y visión compartidos, lo que a su vez favorece al trabajo en equipo, mejora las relaciones interpersonales y fortalece la motivación del personal. Conociendo y mejorando el clima organizacional, se puede incrementar la productividad y la rentabilidad de la empresa.

3. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dado que el tema del Clima Organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima (como se ha visto anteriormente), se compone de un grupo de variables que, en conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico: Tales como espacio físico, instalaciones, maquinarias, condiciones de ruido, calor, contaminación, etc.
- Variables estructurales: Tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social: Tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales: Tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. Y como se ha podido observar, los conceptos de clima hacen referencia con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización.

En esta perspectiva, el clima ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización

tienen de su experiencia con el sistema organizacional (Rodríguez, 1999).

4. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales.

- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima agradable va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima desfavorable, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un clima agradable tiene una alta probabilidad de tener una elevada identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y, sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.

En el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen críticas negativas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible; pero, se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. (Rodríguez, 1999).

En resumen, un clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras, y entre las negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

5. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En base a todas estas características, el conocimiento del clima organizacional permite a las organizaciones lograr los siguientes objetivos:

1. Evaluar el nivel de productividad de los empleados de una organización.

2. Contribuir a una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
3. Mejorar las relaciones de trabajo en equipo, creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.
4. Fortalecer el grado de compromiso de los empleados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
5. Mantener la actitud positiva de los empleados a fin de facilitar la dirección.

6. FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Likert, quien a partir de diferentes configuraciones de variables, llegó a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

Sistema I: Autoritario: Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternalista: En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I.

El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder; pero, conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad.

El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo: Éste es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico; pero, las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También, el control es delegado a escalones inferiores.

El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

Sistema IV: Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal.

El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

7. TEORÍAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversos autores que han estudiado y analizado el tema de Clima Organizacional, y cada uno ha dado diferentes aportes y puntos de vista al respecto.

Especialmente, en lo que a las dimensiones de clima organizacional se refiere, cada autor ha definido sus propias dimensiones que, a su criterio y basado en su experiencia, son las guías para medir el estado del clima. Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser

medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional, es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Teoría de Rensis Likert:

Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por lo tanto, la reacción estará determinada por la percepción.

Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Por lo tanto, no tiene sentido hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que, con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias lo vivencian (Rodríguez, 1999).

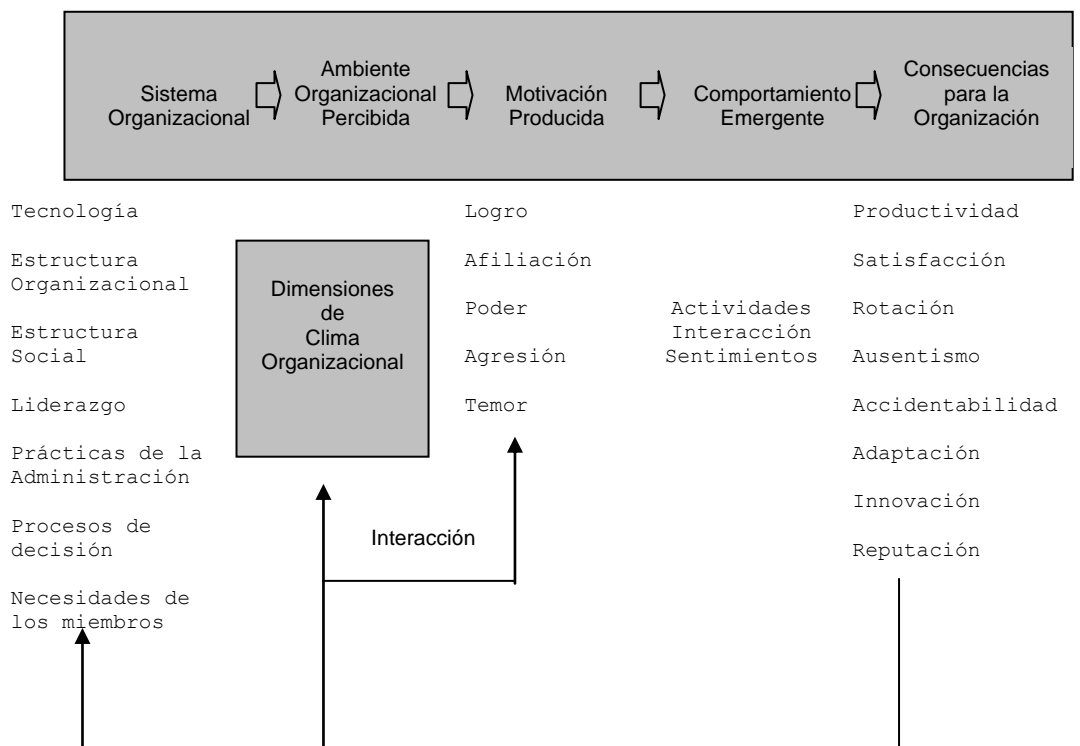
Likert ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que consideran como dimensiones (Rodríguez, 1999).

- **Liderazgo** Forma en que se aplica el poder dentro de la organización
- **Motivación** Métodos de motivación utilizados en la organización.
- **Comunicación** Formas que adopta la comunicación en la organización y estilos de comunicación preferidos.
- **Procesos de influencia** Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- **Procesos de toma de decisiones** Forma del proceso decisional, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución
- **Procesos de planificación** Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- **Procesos de control** Formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- **Objetivos de rendimiento** Métodos utilizados para definir estos objetivos y la adecuación entre los objetivos y lo deseado por los miembros de la organización.

Teoría de Litwin y Stringer:

Otra de las teorías de Clima Organizacional, es la de Litwin y Stringer (1978), sin embargo está difiere de la primera en cuanto al empleo de las dimensiones utilizadas para medir el Clima Organizacional; pero, es importante aclarar que ambas teorías coinciden en que el objetivo es conocer o medir la percepción que tienen los empleados respecto a dichas dimensiones.

Litwin y Stringer (1978), proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional (Ver Figura N° 2).



Fuente: Goncalves, Alexis P., Dimensiones del Clima Organizacional.

www.calidad.org.

Figura N° 2

Desde esta perspectiva, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.); por lo tanto, evaluando el Clima

Organizacional se mide la forma cómo es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Éste comportamiento tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La técnica de Litwin y Stringer utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización, y postula la existencia de ocho dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Estas dimensiones son⁴:

- **ESTRUCTURA**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámite y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia,

⁴ Goncalves, Alexis P., Dimensiones del Clima Organizacional.
www.calidad.org

versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

▪ **RESPONSABILIDAD (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. La supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.

▪ **RECOMPENSA**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

▪ **DESAFÍO**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

▪ **RELACIONES INTERPERSONALES**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y

de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

▪ **VALORES**

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

▪ **ESTANDARES**

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

▪ **CONFLICTOS**

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

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

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

B. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

En la teoría de las expectativas, Víctor Vroom (citado en Koontz & Weihrich, 1998), sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta, si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

En otras palabras, la idea central de la teoría de las expectativas es que la gente se comporta de determinada manera porque percibe que ese comportamiento le traerá la recompensa deseada. Tiene una expectativa o esperanza.

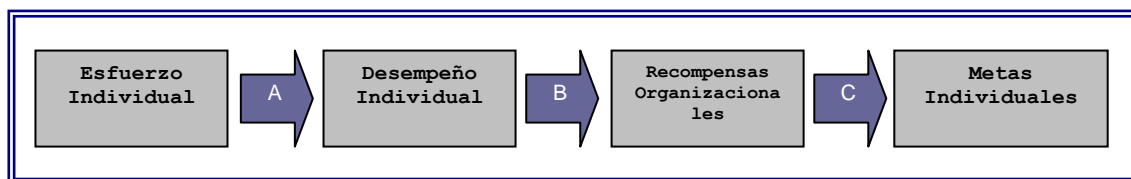
La teoría de las expectativas sostiene que el solo hecho de tener una motivación o de necesitar determinada recompensa, no es suficiente para hacer surgir una disposición al desempeño.

También, es necesario que el individuo perciba que su situación le rendirá lo que desea y que le permitirá hacer lo necesario para realizar sus deseos y dejarle una ganancia neta.

La teoría de las expectativas acentúa la importancia de que el individuo debe creer o esperar dos cosas. Primero, que los esfuerzos para desempeñar algo pueden dar como resultado el desempeño. Segundo, que el desempeño le traerá una recompensa.

La teoría de la motivación nos dice lo que la gente desea, y la teoría de la expectativa indica de qué manera el deseo se puede convertir en acción (Hampton, 1982). Gráficamente, la teoría de las expectativas puede representarse así: (Ver Figura N° 3).

Teoría de las expectativas



Fuente: Robbins, Stephen, Administración, 5a edición, Prentice Hall, (México: 1996).

Figura N° 3

A: Relación Esfuerzo-Desempeño

Expectativa o relación esfuerzo-desempeño: Es la probabilidad percibida por el individuo de que al ejercer cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá cierto nivel de desempeño.

B: Relación Desempeño-Recompensa

Instrumentalidad o relación desempeño-recompensa: Es el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel particular es útil para llevarlo a la consecución de un resultado deseado.

C: Atractivo

Valencia o atractivo de la recompensa: Es la importancia que el individuo da al resultado potencial o recompensa que puede alcanzar en el trabajo. El valor considera tanto las metas como las necesidades del individuo.

C. DESEMPEÑO LABORAL

Para que una organización funcione adecuadamente, se debe organizar el trabajo. Para realizarlo con efectividad, se necesita desarrollarlo por medio de puestos. Los puestos sirven para establecer las obligaciones, las responsabilidades y las relaciones interpersonales de los empleados que van a desempeñar el puesto.

El dividir el trabajo por medio de puestos, ayuda a la gerencia a colocar a las personas que tengan las aptitudes necesarias para cumplir ese trabajo. Cuando una empresa desea alcanzar sus objetivos, dicha organización debe ejecutar un sin fin de trabajos. Estos trabajos pueden variar desde barrer las áreas de trabajo, archivar documentos, ensamblar partes o inventar nuevos productos, hasta tomar decisiones gerenciales vitales que afecten la supervivencia de la organización.

Sólo mediante la ejecución de tales actividades puede desarrollar sus funciones la organización, y sus empleados pueden

satisfacer sus diversas necesidades personales.⁵ El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Se define **desempeño** como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo⁶. Entonces, puede decirse que el desempeño es el comportamiento para alcanzar los objetivos fijados (Chiavenato, 2000, p. 360).

El desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograr en el pasado, logra en el presente y podría lograr en el futuro.

⁵ Esquivel Guzmán, Dalia Liliana. Las actitudes y la conducta humana. Universidad Nacional Autónoma de México. www.wanadoo.es

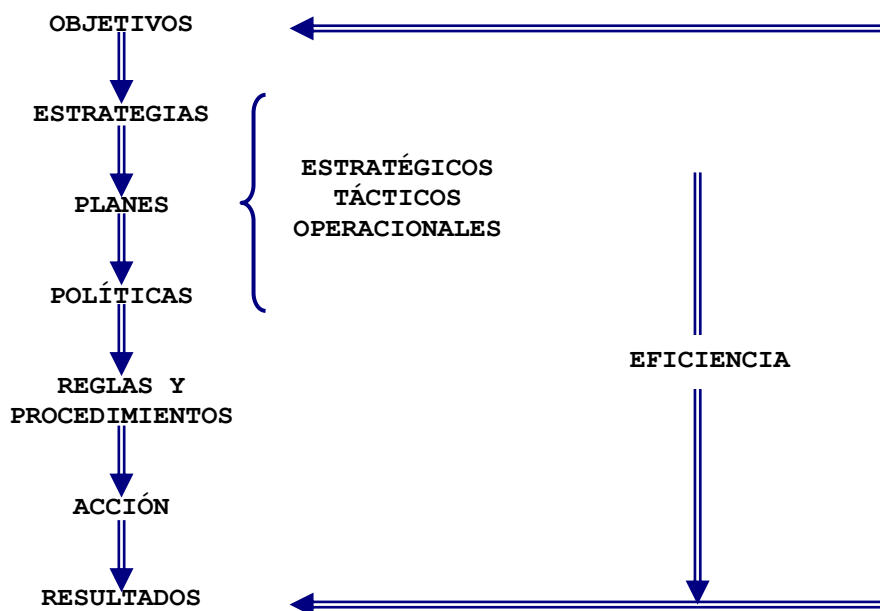
⁶ Ruiz, Karla A. La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones. www.monografias.com

Entendiendo el logro como una función integrada entre el qué, es decir, lo que se quiere lograr (objetivos/resultados) y el cómo (competencias/comportamientos)“.

En otras palabras, el qué y el cómo se refieren a la eficiencia y la eficacia al hacer las cosas. La eficiencia se refiere a cómo se hacen las cosas.

La eficacia es para qué se hacen las cosas; qué resultados persiguen; cuáles objetivos se logran, lo cual se representa de la siguiente manera (Ver Figura N° 4).

Relación entre eficiencia y eficacia

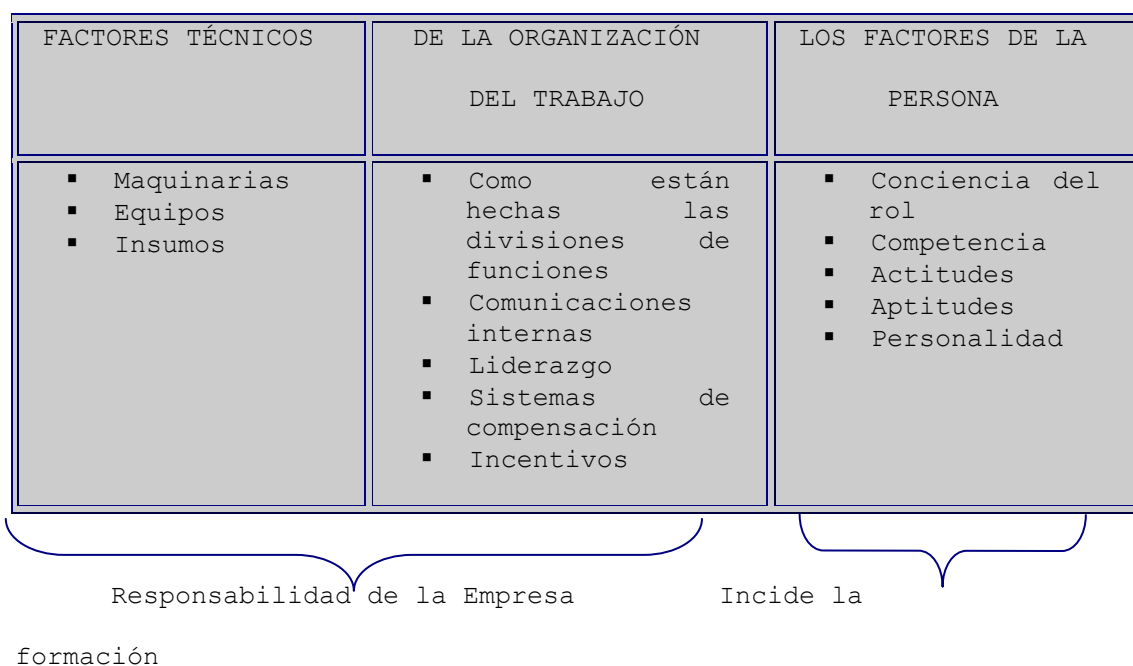


Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. McGraw Hill. (Bogotá: 2000)

Figura N° 4

De acuerdo a lo anterior, puede concluirse que el desempeño, definido como el comportamiento para lograr los objetivos fijados, se ve influido en gran manera, no sólo a factores personales, sino también a factores propios de la organización, como son los objetivos organizacionales, los planes, las políticas, la reglas y procedimientos, etc.

Los factores que determinan el Desempeño Laboral pueden verse en el siguiente esquema:⁷ (Ver Figura N° 5).



Fuente: Quezada Martínez, Humberto. Competencias laborales: Ejecución y tipologías. www.gestiopolis.com

Figura N° 5

Los factores antes mencionados se formulan de acuerdo a la estructura organizacional existente en la empresa (estilo de

⁷Quezada Martínez, Humberto. Competencias laborales: Ejecución y tipologías. www.gestiopolis.com

liderazgo, toma de decisiones, comunicación, esquemas motivacionales, etc.), que, como ya se ha visto, son los factores (o dimensiones) que se evalúan en el clima organizacional.

De ahí que Litwin y Stringer (1978), en su teoría de Clima Organizacional, enuncian que el ambiente organizacional percibido repercute en las motivaciones de los miembros y en su comportamiento, el cual se ve reflejado en indicadores tales como productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, accidentabilidad, innovación y reputación.

D. BASE TEÓRICA

Para efectos de la presente investigación, se han tomado en consideración dos teorías relacionadas al Clima Organizacional: La teoría de Likert y la teoría de Litwin y Stringer. En el caso de Likert, en su teoría presenta diferentes dimensiones para evaluar el Clima Organizacional, de las cuales se han retomado tres: liderazgo, motivación y comunicación.

Por otro lado, de la teoría de Litwin y Stringer se tomaron en consideración dos dimensiones: Valores y Relaciones Interpersonales. Sin embargo, la dimensión Ambiente Físico de Trabajo no la utiliza ninguno de los autores antes mencionados; pero, de acuerdo a los propósitos de la investigación se ha tomado en cuenta, sin desarrollar la teoría de otros autores que

sí la mencionan. Debe quedar claro que, a pesar de que muchos autores presentan listados de diferentes dimensiones para evaluar el Clima Organizacional, al hacer la comparación entre ellas, se observan algunas similitudes conceptuales.

Es decir que la diferencia está en el nombre de la dimensión y no en el aspecto a evaluar, algunas otras dimensiones absorben dos ó más dimensiones de otros autores y por último existen otras dimensiones que realmente varían de autor a autor, como se puede ver en el anexo N° 1.

Además, el Clima Organizacional está relacionado con variables que son de gran importancia para los directivos, principalmente, para establecer los niveles de desempeño laboral, ya que el clima afecta el rendimiento del individuo y de la organización.

Por otra parte, la evaluación del clima aporta a la organización información, que mediante la perspectiva grupal se determina si deben hacerse cambios en el Clima Organizacional e identificar qué clase de cambios.

1. Dimensiones del Clima Organizacional:

Para la presente investigación, las dimensiones a utilizar para la evaluación del Clima Organizacional y el desempeño laboral del Laboratorio Clínico han sido seleccionadas de las teorías de

diferentes autores, de acuerdo a las necesidades percibidas en el laboratorio, los cuales se describen a continuación.

a) LIDERAZGO

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste. (Koontz & Weihrich, 1998).

En palabras de Peter Drucker y Warren Bennis, "Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas". La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto. (Covey, 1998).

Según Koontz, prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza, particularmente en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de, al menos, cuatro importantes ingredientes:

1. La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder. El concepto de poder es mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad del individuo o grupos de inducir

o de influenciar en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio que una persona posee a través de un puesto.

(Koontz & Weihrich, 1998).

2. La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
3. La capacidad para inspirar a los demás. Este tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto.
4. La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Ningún estilo de liderazgo es mejor que otro. El enfoque del camino-meta del liderazgo señala que los líderes más eficaces son los que contribuyen a que sus subordinados cumplan tanto las metas de la empresa como sus metas personales.

Existen seis estilos de liderazgo, de los cuales cuatro son positivos en su impacto en el clima organizacional y en los resultados, mientras que los otros dos no. (Ramírez, 2005), lo cual queda resumido en el siguiente cuadro, (Ver Figura N° 6)

CUADRO RESUMEN DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO

	COERCITIVO	PERSUASIVO	AFILIATIVO	DEMOCRATICO	FIJANDO EL RITMO	ENTRENANDO
Modo de operar del líder	Demanda obediencia inmediata	Moviliza a la gente hacia una visión	Crea armonía y construye vínculos emocionales	Fragua consensos a través de participación	Fija altas estándares para el desempeño	Desarrolla gente para el futuro
El estilo en una frase	"Haz lo que te digo"	"Vente conmigo"	"La gente viene primero"	"¿Qué es lo que tú piensas?"	"Haz como yo hago ahora"	"Trata esto"
Cuando trabaja mejor	En una crisis, para empezar un cambio completo o con empleados problemas	Cuando cambios requieren nueva visión, o cuando es necesitada nueva dirección.	Para curar las heridas en un equipo, o motivar a la gente bajo circunstancias estresantes	Para construir el consenso o la aceptación, u obtener información de los empleados	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivados	Para ayudar a un empleado a mejorar desempeño o desarrollar fortalezas a largo plazo
El impacto en general sobre el Clima Organizacional	Es negativo si usa fuera de la situación mencionada	El más fuertemente positivo de todos los estilos	Positivo	Positivo	Negativo fuera de esta situación	Positivo

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 6

b) VALORES

Existe una gran cantidad de valores tanto éticos como morales, los cuales deben ser la base en las relaciones interpersonales, es por ello que las empresas han dado y darán siempre gran importancia a la práctica de dichos valores con el propósito de contribuir tanto en el mejoramiento del clima organizacional como del desempeño laboral.

Para poder hacer una descripción de los principales valores que deben ponerse en práctica en toda organización, debe darse antes el siguiente concepto sobre lo que son los valores.

Valores:

Principios intangibles que son una reflexión de las necesidades de la gente, en donde la Responsabilidad juega un papel importante como un primer valor a describir.

Responsabilidad:

La responsabilidad es la conciencia de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. En el campo del estudio o del trabajo, por ejemplo, el que es responsable lleva a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia, porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que sólo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.

Un trabajo bien hecho y entregado a tiempo es sinónimo de responsabilidad. A continuación se presentan algunos conceptos:

◆ Del latín *respondere*. Responder. Calidad de responsable. Obligación de responder por los otros actos. Cargo u obligación moral que resulta para uno del posible error en cosa o asunto determinado.

◆ Responsable. (Del latín *responsum*. Que responde.) adj. Obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona. Dícese de la persona que pone cuidado y atención en lo que hace o decide. (Diccionario de la lengua Española, Real Academia Española).

Honestidad:

Otro de los valores importantes es la honestidad. Una persona honesta busca con ahínco lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo; no pretende jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros.

La persona honesta sabe muy bien que la vida ofrece múltiples oportunidades de obtener dinero fraudulentamente, pero prefiere ganarlo con honradez, a pesar de que este camino exige mayores esfuerzos. No camina en pos de ocasiones fáciles ni se rinde cuando en algún lugar encuentra las arcas abiertas.

El respeto:

Una persona respetuosa es aquella que posee la virtud de ver y de considerar a los demás, con mucho cuidado, con atención y cortesía. Todo esto lo transmite en la vivencia concreta de la sociedad. Suele colocarse en el lugar de los otros para poder ver y leer desde su óptica.

Cuando trata, lo hace sincera y cortésmente, no por quedar bien. Huye de la hipocresía. Esto lo lleva a vivir en una posición de tolerancia continua, porque impide que los sentimientos o afectos desordenados se impongan sobre su intelecto y conciencia (Payés, 2003).

A pesar de existir una gran cantidad de valores necesarios de poner en práctica tanto en la organización como en la vida personal, únicamente se explican los anteriores por ser un tema con un amplio contenido de teorías y conceptos los cuales son la aportación de diferentes autores.

c) COMUNICACIÓN

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, se relacionan continuamente con otras personas o con su ambiente mediante la comunicación. La comunicación es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas y pensamientos para compartir sentimientos y conocimientos.

Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

El proceso de comunicación

Antes que la comunicación pueda darse, debe existir un propósito, expresado como un **mensaje** a transmitir. Éste pasa entre una fuente (el **emisor**) y un receptor. El mensaje se convierte a forma simbólica (llamada **codificación**) y pasa a través de algún medio (**canal**) al **receptor**, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor (llamada **decodificación**). El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

El proceso entero está sujeto a **ruido**, es decir, a perturbaciones que interfieren con la transmisión del mensaje. Ejemplos comunes de ruido comprenden impresión ilegible, falta de atención del receptor o los ruidos de fondo de la maquinaria en una planta de producción.

El emisor o fuente es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien. Una fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Existen cuatro condiciones que afectan el mensaje codificado: Habilidad, actitudes, conocimiento y el sistema sociocultural.

El mensaje en sí mismo puede causar distorsión en el proceso de comunicación. El mensaje es el producto físico real codificado por la fuente. "Cuando hablamos, el lenguaje es el mensaje. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje. Cuando gesticulamos, los movimientos de brazos, las expresiones del rostro, son el mensaje."

El canal es el medio elegido por el emisor para enviar un mensaje. Los canales comunes son el aire para la palabra hablada frente a frente y el papel para la palabra escrita.

El receptor es el individuo a quien el mensaje va dirigido. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, los símbolos en él deben traducirse a una forma que pueda ser comprendida por el receptor. Ésta es la **decodificación del mensaje**, y también se ve afectado por las habilidades, actitudes, conocimiento y sistema sociocultural del receptor.

El enlace final en el proceso de comunicación es la retroalimentación la cual regresa el mensaje al emisor y le proporciona un medio para verificar si se logró una comprensión.

Barreras de la comunicación

En la comunicación, se dan diferentes aspectos que interfieren con los mensajes que desean darse a conocer por parte del emisor

o que desean interpretarse, como en el caso del receptor, aunque estos varían de acuerdo a cada caso particular, se dan a continuación las barreras más comunes y conocidos:

Filtración: Es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable para el receptor.

Percepción selectiva: Los individuos tienden a percibir lo que esperan percibir. Significa que oyen lo que quieren oír e ignoran otra información relevante.

Indicativos no verbales: La comunicación no verbal es una forma importante en la cual las personas transmiten mensajes a otros.

Mensajes deficientemente expresados: Un mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades y falta de claridad respecto de sus implicaciones.

Escucha deficiente y evaluación prematura: Existen personas que intervienen en una conversación con comentarios sin relación con el tema, ya que no han puesto atención a la conversación. También es común la tendencia a juzgar, a aprobar o reprobar lo que se dice, en lugar de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del hablante.

Desconfianza, amenaza y temor: La desconfianza puede ser producto de incongruencias en la conducta del superior, o de anteriores experiencias en las que el subordinado fue castigado por haberle transmitido honestamente a su jefe información desfavorable pero verídica.

De igual modo, ante la presencia de amenazas, la gente tiende a replegarse, adoptar una actitud defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es, entonces, un ambiente de confianza, el cual facilita la comunicación abierta y honesta.

Sugerencias para mejorar la comunicación

Las siguientes sugerencias pueden contribuir a derribar las barreras en la comunicación:

- Para que la comunicación sea eficaz es preciso que se realice con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor.
- En la comunicación el tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en que se dice influyen en las reacciones del receptor del mensaje.
- Es imposible saber si la comunicación ha sido comprendida si el emisor no recibe retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas, solicitando la contestación a una carta y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.

- La comunicación tiene que ver, no sólo con la transmisión de información, sino también con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización.

d) RELACIONES INTERPERSONALES

El hombre actual es un ser social, pues para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad, a la vez, de satisfacer las necesidades de ellos.

Las capacidades que poseemos de desenvolvernos y darnos a conocer con otros individuos dentro de una sociedad se llaman Relaciones Humanas, y deben ser desarrolladas de manera que faciliten nuestra convivencia con las personas que forman nuestro entorno familiar y laboral.

Existen diversos elementos de tipo social, cultural, psicológico, que necesariamente afloran en el trato humano, lo que hace indispensables comprender y entender la propia naturaleza humana, para que la interacción entre las personas sea afortunada.

Las relaciones humanas son de gran importancia; hay que tomar en cuenta que no sólo están involucrados los sentimientos, motivaciones, actitudes y metas personales, sino que, en nuestra

participación en cualquier actividad económica se involucran los sentimientos, y metas de los demás, así como el esfuerzo común: la puesta en juego de los factores de la producción, los anhelos de paz y desarrollo de nuestra comunidad, de nuestro país.

En las relaciones humanas la interacción es un elemento indispensable; la interacción es la relación recíproca entre dos o más personas.

Las relaciones humanas tienen su ambiente natural en el trato con las personas. Las personas tienen éxito, principalmente, por su capacidad para estar con la gente, atraer a las personas y crear amistades. Este hecho fundamental nos debe estimular a estudiar, entender y mejorar nuestro trato personal.

Atender con interés y espíritu de servicio a los compañeros del trabajo y otras personas de nuestra esfera laboral, provoca una reacción igualmente positiva hacia nuestras personas y hacia el grupo de trabajo del que formamos parte.

Elementos del trato personal

El trato personal descansa sobre dos bases fundamentales: la actitud y la palabra. La actitud y la palabra deben ser oportuna y adecuada, es decir, una actitud y palabra positiva; lo que significa amistad y servicio.

Relaciones humanas en el trabajo

Se debe saber que para poder desenvolvernó bien en nuestro lugar de trabajo, debemos tener en cuenta que, además de las presiones y el ritmo de vida acelerado, la interacción con los demás es otra fuente de estrés para muchas personas.

Aprender a defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido es una estrategia útil para lograr relaciones interpersonales más relajadas y positivas, y así poder vivir mejor y realizar las labores cotidianas con una conducta social acertada con nuestros compañeros de labores, y a la vez, tener mejores resultados satisfactorios para nosotros mismos y para la empresa en donde trabajamos.

Una conducta social acertada implica la expresión directa de los sentimientos, derechos legítimos y opiniones, sin castigar ni violar los de los demás. Esta conducta supone respeto hacia sí mismo y respeto hacia los derechos de las otras personas. En conclusión, para poder trabajar y vivir en armonía con nuestros compañeros de trabajo, debemos conducirnos apropiadamente.

Un adecuado manejo de las relaciones humanas trae como ventajas: mayor eficiencia, reducción de desperdicios, más cantidad y calidad de trabajo, mayor satisfacción del personal, mejor ambiente de trabajo y posibilidades de desarrollo para todos.

Cada persona debe cuidar que se forme un buen ambiente de trabajo, una atmósfera en la que exista orden, limpieza, responsabilidad, eficiencia, seguridad, compañerismo, respeto mutuo y subordinación de los intereses particulares a los intereses del grupo como unidad de trabajo.

Las buenas relaciones interpersonales requieren, por lo tanto, tener un buen conocimiento de cada persona con la que nos relacionamos: personalidad, antecedentes, aspecto físico, aspecto familiar, intereses, estudios, temperamento, etc. Todo esto facilitará el trato y permitirá orientar la acción hacia la forma de comportamiento que en el ámbito laboral se requiere.

Un defectuoso manejo de las relaciones, el desconocimiento de las características del personal, unido a un mal ambiente de trabajo y a la insatisfacción de las necesidades de cada persona, trae como consecuencia un descenso en la productividad, ausentismo, impuntualidad, alta rotación de personal, quejas, errores, accidentes, conflictos, descontento, baja moral, demoras, apatía, etc.

Reglas para mantener relaciones interpersonales exitosas:

A continuación, se muestran algunos puntos de importancia que podrían ser de utilidad para poder lograr el éxito y tener una mejor estabilidad laboral así como económica:

- Tener un buen concepto de sí mismo.
- Ser educado. Considerar los puntos de vista de los demás.
- Disculparse cuando sea necesario.
- No recurrir a las amenazas.
- Acepte la derrota cuando sea necesario.

e) AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

El ambiente físico de trabajo es determinante en las organizaciones, ya que tiene una gran influencia en el comportamiento del personal; por lo que se vuelve indispensable que se aseguren las condiciones personales en el trabajo, con el objeto de garantizar el bienestar tanto físico como mental del personal.

Chiavenato define el ambiente físico de trabajo como "las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos" (Chiavenato, 2000).

Las condiciones adversas de trabajo como temperaturas extremas, iluminación pobre, aire contaminado o espacios apretados de trabajo conlleva a que los empleados tengan un menor rendimiento en su desempeño, siendo también afectadas sus actitudes. Es así como puede decirse que un ambiente físico de trabajo adecuado en las organizaciones contribuye a la satisfacción del personal en

el trabajo, ya que ellos se interesan en un ambiente de trabajo que proporcione bienestar personal y que ese ambiente facilite el hacer un buen trabajo.

Las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo pueden dividirse en: iluminación, ventilación, espacio físico, distribución, higiene y seguridad del ambiente físico, y acústica, entre otros. Sin embargo, para efectos de estudio se tomarán en consideración los ya mencionados.

Laurence Siegel menciona que los excesos de actividad de la pupila causan fatiga y producen afecciones en los ojos, por consiguiente es aconsejable que las organizaciones cuenten con una iluminación adecuada en todas sus áreas de trabajo, ya que si hay defectos en la iluminación, el personal corre el riesgo de dañar sus ojos.

Por lo tanto, la luz debe estar bien distribuida en todo el campo visual y a una intensidad moderada; si esto es así, el personal podrá desempeñar sus actividades de una manera más eficiente, y con menos riesgos para su salud.

Por otra parte, la ventilación o temperatura adecuada tiene un interés considerable a causa de la relación que existe entre el factor ambiental y el desempeño del personal, ya que es

importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté bien regulada.

Esto implica que en las empresas se creen lugares de trabajo individualizados de temperatura controlada. También sugiere que las organizaciones tengan códigos de vestido que sean lo suficientemente flexibles para permitir a los empleados vestirse de acuerdo con sus propias necesidades físicas (Robbins, 1999).

También, es importante que las organizaciones mantengan una cantidad de espacio físico adecuado en el cual cada persona puedan realizar cómodamente su trabajo; de igual manera, debe contar con una distribución adecuada, es decir, una distancia moderada entre la gente y las instalaciones, ya que esto influye de manera significativa en la interacción social del personal.

Por otro lado, el ambiente físico de las organizaciones debe ser higiénico y seguro para todo el personal que labora en ella, debe velarse por la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

También debe contar con medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del trabajo.

Finalmente, la acústica o la calidad de un local desde el punto de vista de la percepción de los sonidos, es otro indicador determinante en el ambiente en que laboran los empleados, ya que si hay interferencias o ruidos en el momento en que ellos realizan sus actividades conlleva a que bajen su nivel de concentración y atención en lo que están realizando.

Las investigaciones realizadas demuestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo (Chiavenato, 2000). Sin embargo la influencia del ruido sobre la salud del empleado y, principalmente, sobre su audición, es poderosa.

La exposición prolongada a elevados niveles de ruido, produce, pérdida de audición proporcional al tiempo de exposición. Por esta razón, deben controlarse tales ruidos.

f) MOTIVACIÓN

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones, y constituye una de las tareas más difíciles, ya que, una organización puede contar con la cantidad de maquinaria y equipo precisa para realizar al máximo sus actividades.

Sin embargo, estos elementos no pueden ser utilizados sino hasta que sean ejecutados por personas que se sientan motivadas a hacerlo. La motivación es un término genérico que se aplica a

una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares (Koontz, 1998).

Bernardo Lara, dice que la motivación puede dividirse en Motivación Humana y Motivación Laboral (Lara, 2000):

La motivación humana es el nivel de concentración de la energía que moviliza al ser humano para actuar hacia satisfacer sus necesidades prioritarias.

La motivación laboral es la energía con la cual una persona trabaja para lograr las metas de su trabajo en una empresa al mismo tiempo que las suyas; por lo cual la motivación, para el ser humano, indica hacer algo, porque resulta muy importante para él mismo hacerlo.

Las personas están obligadas continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y de mantener un equilibrio emocional que favorezca su contribución a los objetivos de las organizaciones.

Es por eso que, un punto de partida importante en las organizaciones consiste en identificar y entender los impulsos y necesidades del empleado, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. Para ello se han desarrollado diferentes teorías motivacionales que pretenden describir las fuerzas

motivacionales de la conducta humana, siendo dos de ellas la Teoría de las Necesidades de Maslow y el Modelo de los Factores de Hersberg. Para Maslow las necesidades se dividen en Primarias (necesidades fisiológicas y de seguridad) y Secundarias (necesidades sociales, autoestima y autorrealización).

De esta manera, el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer, y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho.

Es decir, que los empleados se muestran más entusiastamente motivados por lo que buscan, en lugar de sentirse motivados por lo que ya tienen. Sin embargo, Hersberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación: Factores de higiene o de mantenimiento, y Factores motivacionales o satisfactores.

Los factores de mantenimiento se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo, son recompensas externas que se producen fuera del trabajo y no ofrecen satisfacción directa en el momento en que se realizan.

Los factores motivacionales, como el logro y la responsabilidad, básicamente están relacionados de manera directa con el desempeño

del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del mismo. Los motivadores en general se centran en el puesto, se relacionan con el contenido del puesto.

Por otro lado, las organizaciones deben tener en cuenta principios que contribuyan a mantener motivados a su personal, como los que se muestran en la Figura N° 7.

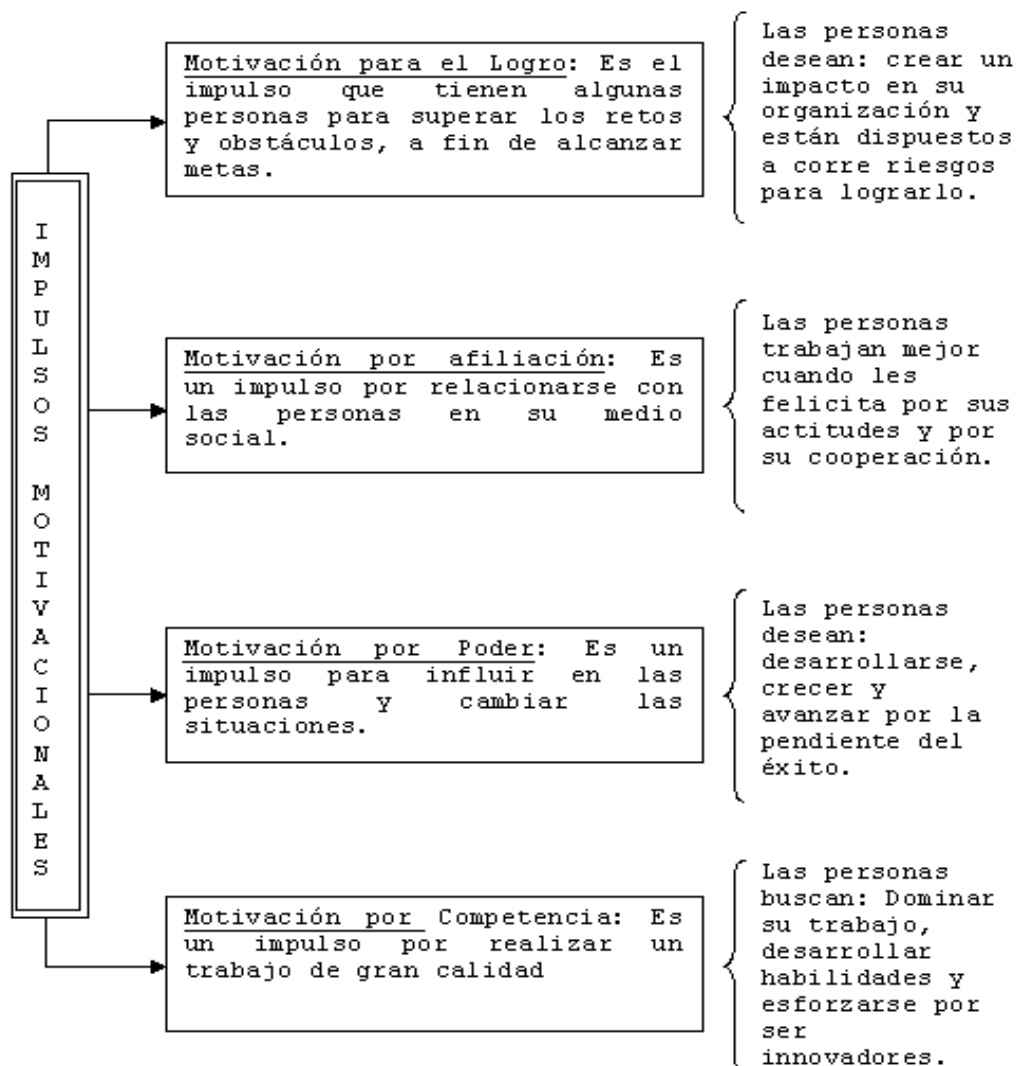
Principios de Interacción Motivadora

- Diga y haga acciones que ayuden a que sus colaboradores: Mantengan o aumenten su autoestima, autoconfianza. (Confíe en la gente que da indicios de merecerlo)
- Trátelos no como son sino como pueden llegar a ser con su desarrollo.
- Escuche y responda con empatía
- Involucre a los otros en la búsqueda e implementación de la solución a los problemas de todo tipo cuando ellos puedan aportar.
- Busque y Comparta Información Válida (verdad)
- En lo posible logre acuerdos ganar-ganar con los empleados, sin que salga perjudicado el ambiente social ni los principios de integridad, equidad, eficiencia y eficacia.

Fuente: Lara, Bernardo, Liderazgo en la Organización, 2000

Figura N° 7

También, David C. McClelland (citado en Davis Keith, 1991) menciona tres impulsos motivacionales que mueven a las personas a realizar las actividades: La motivación para el logro, la motivación por afiliación, la motivación por poder; y Davis Keith menciona un cuarto impulso que es la motivación por competencia. En la Figura N° 8, se presenta un resumen sobre lo que consisten cada una de los impulsos motivacionales.



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 8

Finalmente, si existe un clima motivacional alto, se pueden establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Sin embargo, si existe un clima motivacional bajo, hay un estado de depresión en los trabajadores, desinterés, apatía y poca productividad. Es por ello, que la dirección en las organizaciones debe interesarse en mantener un nivel de satisfacción fuerte en sus trabajadores, para propiciar climas favorables que faciliten la productividad en las organizaciones.

2. Dimensiones del Desempeño Laboral

Para la investigación de la variable Desempeño Laboral, se han seleccionado las dimensiones más convenientes de acuerdo a las características de la institución y a los propósitos de la investigación, las cuales se describen a continuación.

a) PRODUCTIVIDAD

La productividad es uno de los principales objetivos de la mayoría de las organizaciones. Según Davis Keith, productividad es la relación que existe entre la producción total o resultado final y los recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) utilizados para lograrlo (Keith, 1991). Es importante aclarar que productividad no significa que se deba producir más, sino que es una medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace

transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. De ahí que en el término "productividad" se encuentran inmersas dos palabras claves que son: Eficacia y eficiencia.

Robbins define estos tres conceptos de la siguiente manera (Robbins, 1999):

- **Productividad:** Una medición del rendimiento que incluye la eficacia y la eficiencia.
- **Eficacia:** El logro de las metas.
- **Eficiencia:** La relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo.

Así, un hospital, por ejemplo, es eficaz cuando cumple exitosamente las necesidades de sus clientes. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo. Si un hospital se administra para lograr una alta producción de su personal actual reduciendo el promedio de días que un paciente se mantiene en cama o incrementando el número de contactos paciente-personal por día, se dice que el hospital ha logrado una eficiencia productiva (Robbins, 1999).

Por otro lado, Roberto Fulmer plantea que hay una estrecha relación entre la motivación de los trabajadores en una organización y la productividad, él dice que la gente que está

en extremo motivada para desempeñarse, tiende a ser más productiva. Ésta relación se cumplen cuando la motivación y la productividad van acompañadas por recompensas garantizadas, por consiguiente una compañía caracterizada por elevados niveles de motivación, moral y productividad, es posible que sea una empresa próspera. (Fulmer, 1983)

Finalmente, puede decirse que la productividad es un indicador valioso sobre qué tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficiencia como de la eficacia.

Lo que significa que se requieren menos recursos para cada unidad de producción; existe un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos, lo cual favorece económicamente tanto a la organización como al personal que en ella labora.

b) AUSENTISMO

El ausentismo es uno de los factores más comunes de descontento o actitud negativa del personal en las organizaciones. Fernando Galicia lo define como todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar (Galicia, 1973). A cualquier organización le será sumamente difícil realizar sus actividades y lograr sus objetivos si los empleados no asisten a sus trabajos.

En la mayoría de los casos, las ausencias son causadas por la misma organización, y no por causa directa del empleado, y esto es debido a la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Chiavenato enuncia las principales causas de ausentismo, las cuales se enumeran a continuación (Chiavenato, 2000):

1. Enfermedad comprobada
2. Enfermedad no comprobada
3. Razones familiares
4. Retardos involuntarios por fuerza mayor
5. Faltas voluntarias por motivos personales
6. Dificultades y problemas financieros
7. Problemas de transporte
8. Baja motivación para trabajar
9. Escasa supervisión de la jefatura
10. Política inadecuada de la organización

Según Robbins, no todas las ausencias son malas, aunque muchas ausencias tienen un impacto negativo en la organización, se pueden concebir situaciones en las cuales la organización podría beneficiarse de la voluntad del empleado de no ir a trabajar.

Por ejemplo:

la enfermedad, la fatiga y exceso de tensión pueden disminuir en forma significativa la productividad de un empleado (Robbins, 1999).

Sin embargo, en la mayoría de los casos, las organizaciones se benefician cuando el ausentismo de los empleados es bajo, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo actuando sobre los efectos: sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laborar, o incluso castigando a los ausentes. La tendencia actual es actuar sobre las causas del ausentismo y no sobre los efectos.

Es decir, mejorar y/o crear un ambiente agradable para los empleados de las organizaciones, donde ellos se sientan motivados a desempeñarse al máximo en su trabajo, a manera de que el ausentismo pueda reducirse a un bajo nivel.

c) ACCIDENTALISMO

A la ocurrencia de una serie de hechos que, en general y sin intención, produce lesión corporal, muerte o daño material se le conoce como: accidente (Chiavenato, 2000). Dicho de otra

manera, los accidentes son hechos inesperados que ocasionan daños a las personas.

Gary Dessler dice que hay tres factores importantes que contribuyen a los accidentes en las organizaciones: los acontecimientos inesperados, las condiciones inseguras y los actos inseguros de los empleados.

Las condiciones inseguras se refieren a las causas principales de los accidentes, y pueden comprender: Equipo defectuoso, almacenamiento inseguro o sobrecarga, iluminación inadecuada, luz insuficiente, ventilación inadecuada, cambio de aires insuficiente, fuente de aire impuro, entre otros.

Además de estas condiciones inseguras, hay otros factores que favorecen a los accidentes laborales como lo son el mismo trabajo, en el caso de las compañías industriales, donde algunos puestos conllevan el peligro; el horario de trabajo, que genera fatiga en el personal, sobretodo en aquellos que trabajan en horas nocturnas; y el clima psicológico, esto cuando el clima es tenso, inseguro y con malas relaciones humanas y laborales.

Por otro lado, los actos inseguros como: no utilizar equipo de protección personal o ropa de seguridad, tirar materiales, operar o trabajar a velocidades pocas seguras, utilizar equipo

inseguro, distraerse, empujarse, correr, pelear; etc., realizadas por el personal puede provocar graves accidentes en ellos mismos.

Las organizaciones deben dedicar el tiempo a prevención de accidentes para el personal, reduciendo las condiciones inseguras de trabajo mediante la eliminación o reducción de los peligros físicos.

Además reduciendo los actos inseguros de los individuos mediante la propaganda de carteles con instrucciones o información útil de seguridad, instruyéndolos sobre prácticas y procedimientos que contribuyan a la prevención de accidentes.

Todo esto conlleva a establecer que la gerencia debe adquirir un compromiso firme con su personal, interesarse por las actividades que conlleven a la seguridad de los individuos que laboran en la organización, implantar programas de seguridad como una de las prioridades de la misma. Contando con esta seguridad el personal se podrá realizar un mejor desempeño en sus actividades.

d) INNOVACIÓN

La innovación se ha convertido en el término de referencia en el lenguaje del negocio y en la tecnología, y no es por casualidad.

El momento que vivimos ha acelerado muchos procesos, globalizado muchos fenómenos, transformado los modos de trabajo, y puesto en el centro del progreso la capacidad para transformar conocimiento en oportunidades, y las oportunidades en resultados. La innovación no es una moda, es una necesidad.⁸

¿Qué es la innovación?

Se define "innovación" como algo que es nuevo, es decir, que no existe en ninguna otra parte y que aporta valor agregado a alguien en comparación con las soluciones ya existente, por ejemplo, un producto, un servicio o ambos, aunque también pueda ser un proceso industrial. Cabe destacar dos características:

- La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos, puede también referirse a un servicio.
- La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos, puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas, es decir, en la misión, visión, políticas, etc.⁹

En otras palabras, innovación puede referirse no sólo a aspectos tecnológicos, sino también, a formas de hacer las cosas, procesos, actividades, diseño de nuevos formatos, etc., que permitan facilitar el desempeño en el lugar de trabajo.

⁸ Ochoa, José. Apostar por el talento: una actitud para la innovación. (04/07/2005) www.winred.com

⁹ **Sandven, Kenneth.** El secreto de la Innovación: ¡volver a lo elemental!. (08/02/2002) www.winred.com

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el presente estudio, se empleó el método deductivo, ya que, como primer paso, se procedió a obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que fueron útiles para los propósitos de esta investigación, del cual se extrajo y recopiló la información relevante, necesaria y relacionada al presente tema de investigación.

Luego, como segundo paso, se planteó la hipótesis de investigación, la cual se sometió a prueba. Si los resultados corroboran la hipótesis o son consistentes con éstas, se aporta evidencia en su favor. Si se refuta, se descarta la hipótesis de investigación, haciéndose las conclusiones pertinentes.

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación empleado fue el no experimental, ya que no fue posible manipular las variables ni asignar aleatoriamente a los participantes, únicamente se observaron las variables en su ambiente natural, sin intervenir en el comportamiento de los datos que han sido observados.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado fue el correlacional, ya que únicamente se pretendió establecer si existe o no relación entre las variables, sin determinar si el comportamiento de una de las variables es la causa del comportamiento de la otra variable.

3. OBJETIVOS

Los objetivos que se cumplieron a través de la investigación fueron:

a) GENERAL

Identificar las expectativas sobre el desempeño laboral a través de la evaluación del clima organizacional del Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales.

b) ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico del clima organizacional del Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Rosales.
- Sugerir los lineamientos para el diseño de las herramientas adecuadas que contribuyan a satisfacer las expectativas del desempeño laboral en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales.

- Poner en práctica los conocimientos obtenidos durante la carrera para que sean utilizados en beneficio del personal que labora en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales.

4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis que se pretende demostrar a través del desarrollo de la investigación es: La existencia de un clima organizacional favorable en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales genera expectativas positivas sobre el desempeño laboral.

5. IMPORTANCIA

La importancia de haber realizado una evaluación del Clima Organizacional en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales, es que las autoridades del Laboratorio han podido conocer la situación actual en que se encuentra el ambiente interno de trabajo.

Además, de contar con la alternativa de poder establecer una comparación con la evaluación realizada en años anteriores. También, es importante porque, ha proporcionado la información necesaria para determinar el impacto en las expectativas del desempeño laboral de los empleados.

6. UNIVERSO Y CENSO

a) UNIVERSO

Para llevar a cabo la investigación se tomó en cuenta las 52 personas que laboran en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales, exceptuando a la autoridad correspondiente.

El universo está conformado por 14 hombres y 38 mujeres, totalizando 52 personas que laboran en el Laboratorio. De los 52 empleados, 24 son Licenciados en Laboratorio Clínico, 18 son laboratoristas, es decir, profesionales sin título universitario, 9 son ayudantes y 1 secretaria. Las edades oscilan entre 21 y 57 años, no habiendo una edad en la que se encuentre la mayoría, sino que están distribuidos equitativamente en este rango.

b) CENSO

Por contar con un universo pequeño, se tomó completo el dato de las 52 personas que laboran en el laboratorio para realizar la investigación; es decir, se realizó un censo.

7. ALCANCES Y LIMITACIONES

a) Alcances

Para la presente investigación, las variables investigadas en lo referente a Clima Organizacional fueron: Liderazgo,

valores, comunicación, relaciones interpersonales, ambiente físico de trabajo y motivación. En lo que respecta a las expectativas sobre el desempeño laboral, se investigaron las siguientes variables: Productividad, ausentismo, accidentalismo e innovación.

b) Limitaciones

Entre las variables de Clima Organizacional que no fueron tomadas en cuenta se encuentran las siguientes:

- Estructura
- Proceso de toma de decisiones
- Proceso de control
- Fijación de los objetivos o de las directrices
- Actitud
- Espíritu de trabajo
- Recompensas
- Riesgo y desafíos
- Competencias, etc.

Entre las variables no estudiadas de desempeño laboral se encuentran: rotación y adaptación.

Todas estas variables no fueron consideradas en el diagnóstico, debido al tiempo escaso con que se contaba para realizar la investigación.

8. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se utilizaron para recopilar los datos que ayudaron a desarrollar la presente investigación fueron las Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias, descritas a continuación:

a) Fuentes Primarias

Debido al tipo de investigación, las fuentes primarias de información fueron recopiladas directamente de las autoridades y el personal que labora en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales, a través de cuestionarios; además, se utilizaron libros, tesis, sitios Web, documentos técnicos proporcionados por las autoridades del Laboratorio.

b) Fuentes Secundarias

Esta información se obtuvo de fuentes documentales, como: Libros y Tesis; que permitió facilitar el análisis de los diferentes aspectos que conforman el Clima Organizacional.

9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Debido a que la investigación plantea la posible relación entre las variables Clima Organizacional y expectativas en el

Desempeño Laboral, se utilizaron dos técnicas y sus respectivos instrumentos que permitieron la recolección de datos, las cuales son:

a) La Encuesta

Fue diseñada para obtener información necesaria de las autoridades y el personal que labora en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño, con el objeto de recopilar los datos que permitieron conocer el ambiente de trabajo del Laboratorio.

Para esta técnica se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, el primero fue el cuestionario y el segundo, la guía de entrevista, la cual tuvo como finalidad el obtener información complementaria al cuestionario y así poder hacer un estudio más amplio.

El cuestionario está dividido en dos partes (ver anexo 2); la primera parte, que consta desde la pregunta Número 1 hasta la 47, están orientadas a evaluar el Clima Organizacional del laboratorio Clínico.

Ya que el propósito es medir la actitud de los empleados en relación al ambiente laboral percibido en el laboratorio Clínico, se utilizó la escala de Likert, descrita a continuación:

Consiste en un conjunto de ítems, presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de las personas. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide a la persona que externé su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Así, la persona obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. En este caso, el nivel de medición es ordinal y la escala utilizada en la investigación se presenta de la siguiente manera:

CODIGO	ALTERNATIVA
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

La segunda parte está orientada a conocer la incidencia del Clima Organizacional en las expectativas sobre el desempeño laboral de los empleados del laboratorio.

Esta parte está conformada por las preguntas: desde la Número 48 a la 65; el nivel de medición para cada pregunta es nominal, donde los encuestados seleccionaban una o más alternativas de acuerdo a su situación en el desempeño de las

actividades laborales dentro del Laboratorio. En este caso, para obtener el respectivo porcentaje para cada alternativa seleccionada, se efectuó el conteo de número de veces que se seleccionó la opción, y el total se divide entre el número de encuestados.

b) La Observación

Se utilizó con el propósito de obtener la información directamente del jefe del Laboratorio Clínico y del personal sobre los diferentes factores a evaluar que permitieron realizar el análisis respectivo.

El tipo de observación que se utilizó fue la no participativa, la cual tuvo como propósito obtener información a través de observar el proceso de las diferentes actividades de los empleados, sin participar o intervenir en él.

10. TABULACIÓN DE LOS DATOS

Para la tabulación se utilizaron hojas de cálculo; para realizar el análisis estadístico, se elaboró una base de datos para clasificarlos en tablas, con el fin de resumir la información tanto a nivel general como específico.

Para la parte de Clima Organizacional, las preguntas se tabularon obteniendo las frecuencias para cada alternativa,

“totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, con sus respectivos porcentajes.

En la segunda parte, donde se evalúa las expectativas sobre el desempeño laboral, en cada pregunta, se obtuvo la frecuencia para cada alternativa presentada.

11. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Después de haber tabulado los datos obtenidos, se procedió a analizar la información de la siguiente manera: En cada pregunta, se dio prioridad a las respuestas con mayor peso porcentual, luego se hizo un breve comentario al respecto.

Por cada dimensión en que se estructuró el formulario para la evaluación del Clima Organizacional se utilizó una matriz, que permitió analizar las respuestas obtenidas empleando técnicas estadísticas como los porcentajes, y la aplicación de la fórmula para determinar el estado del Clima por cada dimensión, la cual es la siguiente:

$$CO = \frac{\sum x}{4(N)(P)}$$

Fuente: Apuntes de Clase. Administración de Personal III. Lic. Mérida Hernández de Barrera.

Donde:

$\sum x$: Sumatoria del puntaje acumulado de todos los formularios, por cada dimensión.

4 : Representa el puntaje máximo que puede obtenerse en cada una de las preguntas.

N : Número de empleados encuestados

P : Número de preguntas por dimensión.

Aplicación de la fórmula:

El numerador representa el puntaje total, por dimensión, obtenido de la suma de los puntajes de todos los cuestionarios.

El denominador representa el puntaje total máximo por dimensión, que puede obtenerse en la investigación, en donde, para calcularse, el puntaje máximo que puede obtenerse en cada pregunta, en este caso "4", debe multiplicarse por el número de empleados encuestados (N), y esto, a la vez, multiplicarse por el número de preguntas por dimensión (P).

El resultado de esta división, en términos porcentuales, indica el estado del Clima por cada dimensión, el cual puede verse en el cuadro siguiente:

ESTADO	INTERVALO
Crítico	0% - 20%
Bajo	20.1% - 40%
Promedio	40.1% - 60%
Destacado	60.1% - 80%
Óptimo	80.1% - 100%

Para cada estado de Clima Organizacional existen pautas de control que contribuyan a mejorarlo, éstas son:

PAUTAS DE CONTROL PARA CADA ESTADO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRÍTICO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Crítico, significa que el clima organizacional se encuentra en pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
BAJO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Bajo, significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Promedio, significa que el clima organizacional se encuentra en un estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
DESTACADO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado estado Destacado, significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
ÓPTIMO	Cuando el Clima Organizacional da como resultado Óptimo, significa que los empleados de la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

Fuente: Ayala Del Cid, Nelys del Carmen. Sistema de evaluación del Clima Organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional de La Unión. Universidad de El Salvador. 2002.

Figura N° 9

B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Para llevar a cabo el presente diagnóstico, que se realizó en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional

Rosales, se tomaron en cuenta las teorías de Clima Organizacional de Likert y de Litwin y Stringer (1978), ya que ambos enfoques presentan dimensiones que se adaptan a las necesidades del Laboratorio; además, la teoría de Litwin y Stringer contempla la incidencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral.

1. GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL ROSALES

a) ANTECEDENTES DEL HOSPITAL

El Hospital General de San Salvador fue una obra iniciada por el ciudadano español Don Fernando Escobar, filántropo que en 1807 vendió todas sus propiedades para obtener fondos para dedicarlos a la fundación del establecimiento.

El Centro, originalmente denominado Casa de la Caridad y Capilla del Patrocinio, pasó a denominarse Hospital General, encontrándose ubicado al costado poniente del Palacio Nacional.

En 1885 se forma una junta para aceptar colaboración en dinero para construir la obra la cual se convertiría en Hospital Nacional Rosales. En esa memorable junta se encontraba presente Don José Rosales, un salvadoreño que decidió ser el único en financiar la construcción del hospital para satisfacer las grandes necesidades de San Salvador y además

“ Crear un centro que realmente correspondiera a la grandeza de la capital”.

El monto aportado por Don José Rosales fue alrededor de medio millón de pesos, cantidad suficiente para levantar el edificio e incluso ponerlo en marcha para que después el gobierno continuara sufragando los gastos de funcionamiento, con lo cual se colocó la primera piedra el 9 de abril de 1891. La gran obra fue concluida en 1902 e inaugurada el 13 de julio del mismo año, con el nombre de Hospital Rosales.

En 1902, el Dr. Francisco Machón fue primer Director de este centro. La Dra. Ana Leticia Mejía Torres es la directora del Hospital Nacional Rosales, que actualmente vela por el cumplimiento de los objetivos y por el uso adecuado de los recursos tan demandados por los pacientes (ver anexo 4)¹⁰.

b) ANTECEDENTES DEL LABORATORIO CLÍNICO ALEMÁN-SALVADOREÑO

El Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño es una unidad que brinda servicios de apoyo a la División de Diagnóstico del Hospital Rosales. Está conformado por siete secciones (ver anexo 4):

- Bacteriología
- Urinálisis

¹⁰ Historia del Hospital Nacional Rosales. Departamento de Relaciones Públicas. Hospital Nacional Rosales.

- Química
- Coagulación y Pruebas especiales
- Recepción, secretaria y ayudantes (Apoyo Administrativo)
- Hematología
- Sección nocturna.

Cada sección, excepto Recepción, tiene un jefe o coordinador; pero, hay una jefatura general que es el encargado de representar, coordinar y dirigir al Laboratorio ante las autoridades superiores.

En total, los empleados que trabajan en el laboratorio, incluyendo los ayudantes, el jefe de laboratorio y su asistente, suman 53.

El ambiente de trabajo siempre se mantuvo estable debido, en parte, al estilo de liderazgo ejercido por la jefatura, la cual estaba inclinada a las buenas relaciones jefe-empleado, pero no se concentraba en la solución de los problemas de trabajo.

Todo esto fue hasta el año 2000, en el cual se aprobó el decreto mediante el cual los empleados que reunían ciertos requisitos podían jubilarse; y es así como la jefe del laboratorio se retiró, y se hicieron presentes nuevas autoridades con nuevas exigencias y formas de trabajo.

El problema surge con la nueva jefe del Laboratorio, con un estilo autoritario y una comunicación deficiente.

Como consecuencia los empleados empezaron a percibir un ambiente de inseguridad y hostilidad, fue, entonces que se realizó un estudio de Clima Organizacional, llevado a cabo por un comité investigador encabezado por el jefe de la División Administrativa y el jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Los resultados que se obtuvieron fueron que el Laboratorio presentaba una problemática muy fuerte por el deterioro creciente del ambiente laboral, a causa de inadecuadas relaciones interpersonales y mala comunicación; imperando la cultura del rumor, aunado al desconocimiento y mala aplicación del marco legal.

Además, las relaciones laborales entre la jefatura y las jefaturas de sección llegaron a niveles críticos debido a serias fallas de comunicación.

Finalmente, en cuanto a las jefaturas, en general se detectó deficiencias en el proceso administrativo, lo que repercute desfavorablemente en el funcionamiento del Laboratorio Clínico. Como consecuencia, se dio el nombramiento de un nuevo jefe para el Laboratorio, en el año 2003.

2. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

a) LIDERAZGO

Número de Pregunta	1		2		3		4		NR	%	PUNTAJE
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO				
	RES	%	RES	%	RES	%	RES	%			
1	2	3,85%	6	11,54%	28	53,85%	14	26,92%	2	3,85%	154
2	2	3,85%	6	11,54%	19	36,54%	24	46,15%	1	1,92%	167
3	0	0,00%	9	17,31%	24	46,15%	17	32,69%	2	3,85%	158
4	0	0,00%	5	9,62%	18	34,62%	28	53,85%	1	1,92%	176
5	2	3,85%	11	21,15%	22	42,31%	15	28,85%	2	3,85%	150
6	2	3,85%	10	19,23%	21	40,38%	18	34,62%	1	1,92%	157
7	1	1,92%	8	15,38%	22	42,31%	20	38,46%	1	1,92%	163
TOTAL	9		55		154		136		10		1125

Figura N° 10

Los datos a utilizar en la fórmula para evaluar el Clima Organizacional en la dimensión Liderazgo se extrajeron de la siguiente manera:

Para la pregunta número 1, se observa cuántas personas seleccionaron "totalmente en desacuerdo", "en desacuerdo", "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", y cada frecuencia se multiplica por el peso asignado a cada alternativa, en este caso, 1, 2, 3 y 4, respectivamente, luego se suman y éste es el puntaje total para esta pregunta.

A continuación, se procede a hacer el mismo procedimiento para las preguntas restantes, se suman todos los puntajes, y éste es el puntaje total obtenido en la dimensión Liderazgo. Para este caso, el puntaje total obtenido es 1125.

El número de preguntas que corresponden a esta dimensión es 7 (P), 4 representa el puntaje máximo que puede obtenerse en cada pregunta, el número 52 representa el total de personas encuestadas. Con los datos anteriores, se procede a determinar el estado del Clima Organizacional para la dimensión liderazgo, aplicando la siguiente fórmula:

$$Co = \frac{\sum x}{7 \cdot 52} = \frac{1125}{1456}$$

$$Co = 77.27\%$$

De acuerdo a los resultados obtenidos al evaluar el Clima Organizacional, la dimensión Liderazgo se encuentra en un estado Destacado. En general, el estilo de liderazgo ejercido en el Laboratorio Clínico es percibido como favorable por los empleados que ahí laboran. Existe un nivel adecuado de confianza en las relaciones establecidas entre jefes y empleados.

Como se puede apreciar en la Figura N° 10, el 34.65% de los empleados está de acuerdo en que sus opiniones son escuchadas

durante el desempeño de labores; además de reconocer su aportación, y un 53.85% está totalmente de acuerdo con el enunciado; lo cual conforma el 88.47% de los encuestados.

Y aunque existe una lista de sugerencias para cambios en el estilo de liderazgo, los niveles porcentuales son bajos; sin embargo, se sugiere a la Jefatura del Laboratorio tomarlas en cuenta.

b) VALORES

No de Pregunta	1		2		3		4		NR	%	RESULTADOS DE LA EVALUACION PUNTAJE
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO				
	RES	%	RES	%	RES	%	RES	%			
9	0	0,00%	8	15,38%	26	50,00%	18	34,62%	0	0,00%	166
10	0	0,00%	0	0,00%	16	30,77%	36	69,23%	0	0,00%	192
11	0	0,00%	2	3,85%	29	55,77%	21	40,38%	0	0,00%	175
12	0	0,00%	1	1,92%	22	42,31%	28	53,85%	1	1,92%	180
13	2	3,85%	8	15,38%	13	25,00%	28	53,85%	1	1,92%	169
14	1	1,92%	4	7,69%	22	42,31%	25	48,08%	0	0,00%	175
TOTAL	3		23		128		156		2		1057

Figura N° 11

$$Co = \frac{\sum x}{64 + 62} = \frac{1057}{1248}$$

$$Co = 84.70\%$$

La dimensión Valores, de acuerdo a los resultados obtenidos, se encuentra en un estado Óptimo. El 50% del personal del

Laboratorio Clínico está de acuerdo en que sus jefes fomentan la práctica de valores; mientras, el 34.62% está totalmente de acuerdo con el enunciado; es decir, que el 84.62% de los empleados percibe favorablemente esta situación.

Para el enunciado: "Cuando un compañero de trabajo, requiere de mi ayuda en el desempeño de labores, me presto a brindarle colaboración" (pregunta N° 10), arriba de un 30% de los encuestados considera estar de acuerdo, y un 69.23% está totalmente de acuerdo.

Es decir, que el 100% de los encuestados tiene altos niveles de colaboración entre sus compañeros de trabajo.

La misma situación se presenta en los conflictos laborales entre compañeros, los cuales se resuelven de una manera respetuosa y se manejan con discreción, de acuerdo a la percepción de los empleados del Laboratorio.

Sin embargo, el valor responsabilidad, en lo que respecta a quedarse más horas en el Laboratorio, para poder presentar el trabajo a tiempo, un 3.85% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, complementado a un 15.38%, que expresa estar en desacuerdo, lo cual completa un 19.23% de los encuestados.

c) COMUNICACIÓN

Número de Pregunta	1		2		3		4		NR	%	RESULTADOS DE LA EVALUACION
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	%	EN DESACUERDO	%	DE ACUERDO	%	TOTALMENTE DE ACUERDO				
	RES		RES		RES		RES	PUNTAJE			
16	0	0,00%	7	13,46%	28	53,85%	17	32,69%	0	0,00%	166
17	0	0,00%	12	23,08%	22	42,31%	18	34,62%	0	0,00%	162
18	0	0,00%	3	5,77%	33	63,46%	15	28,85%	1	1,92%	165
19	0	0,00%	5	9,62%	32	61,54%	14	26,92%	1	1,92%	162
20	1	1,92%	17	32,69%	23	44,23%	11	21,15%	0	0,00%	148
21	1	1,92%	11	21,15%	23	44,23%	16	30,77%	1	1,92%	156
22	1	1,92%	14	26,92%	28	53,85%	9	17,31%	0	0,00%	149
TOTAL	3		69		189		100		3		1108

Figura N° 12

$$Co = \frac{\sum x}{7462} = \frac{1108}{1456}$$

$$Co = 76.10\%$$

La dimensión Comunicación se encuentra en un estado Destacado, de acuerdo a los resultados obtenidos. En la pregunta 16, en la Figura N° 12, de acuerdo a la información que se proporciona para la toma de decisiones en el trabajo, arriba de un 50% de los encuestados está de acuerdo en afirmar que es suficiente, mientras que un 32.69% está totalmente de acuerdo con el enunciado, lo cual suma un 86.54% del total de los encuestados.

Es decir, hay una percepción favorable por parte de los empleados, en cuanto a la cantidad de información recibida durante el desempeño de sus labores.

En lo que respecta a los medios de comunicación que utilizan para hacer llegar la información (pregunta 18), un 63.46% está de acuerdo en que éstos son confiables, y un 28.85% está totalmente de acuerdo con la misma situación, lo cual hace un total de 92.31% de los encuestados. Puede concluirse que los empleados están satisfechos con los medios de comunicación utilizados por las jefaturas del Laboratorio.

Por otra parte, el 44.23% de los empleados está de acuerdo en que se promueve el intercambio de información entre ellos y sus respectivos jefes, mientras que un 21.15% está totalmente de acuerdo, lo que hace un total de 65.38%; sin embargo, una tercera parte está en desacuerdo con tal aseveración, junto con un 1.92% que está totalmente en desacuerdo. Es importante hacer notar que más de la tercera parte de los empleados está inconforme con la forma de promover el intercambio de información entre empleados y jefes.

Del 100% de los encuestados, una cuarta parte opina estar en desacuerdo en que la comunicación entre compañeros es de confianza (pregunta N° 22), más un 1.92% que está totalmente

en desacuerdo, formando un total de un 28.84%. Por lo tanto, se hace necesario prestar la debida atención a este punto, ya que casi una tercera parte de los empleados percibe que la comunicación entre sus compañeros no es en confianza.

Es importante aclarar que se le debe prestar mayor atención a los empleados de la sección nocturna, ya que en los resultados obtenidos, ellos manifiestan mucha inconformidad en lo que a comunicación se refiere, ya que consideran que no son tomados en cuenta en muchos aspectos como la toma de decisiones.

d) RELACIONES INTERPERSONALES

Número de Pregunt a	1		2		3		4		NR	%	PUNTAJE
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	%	EN DESACUERDO	%	DE ACUERDO	%	TOTALMENTE DE ACUERDO	%			
	RES		RES		RES		RES				
24	0	0,00%	2	3,85%	12	23,08%	37	71,15%	1	1,92%	188
25	0	0,00%	6	11,54%	18	34,62%	27	51,92%	1	1,92%	174
26	1	1,92%	3	5,77%	30	57,69%	18	34,62%	0	0,00%	169
27	1	1,92%	11	21,15%	21	40,38%	18	34,62%	1	1,92%	158
28	0	0,00%	7	13,46%	31	59,62%	14	26,92%	0	0,00%	163
29	1	1,92%	6	11,54%	27	51,92%	18	34,62%	0	0,00%	166
30	9	17,31%	13	25,00%	23	44,23%	5	9,62%	2	3,85%	124
31	1	1,92%	14	26,92%	24	46,15%	11	21,15%	2	3,85%	145
TOTAL	13		62		186		148		7		1287

Figura N° 13

$$Co = \frac{\sum x}{8462} = \frac{1287}{1664}$$

$$Co = 77.34\%$$

La dimensión Relaciones Interpersonales se encuentra en un estado Destacado, de acuerdo a los resultados.

En la pregunta N° 24, del 100% de los encuestados, un 23.08% está de acuerdo en considerar que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, y un 71.15% está totalmente de acuerdo.

De acuerdo al tipo de relaciones interpersonales que hay entre compañeros de trabajo (pregunta N° 26), un 57.69% está de acuerdo en que se propicia un trato con respeto, mientras que un 34.62% está totalmente de acuerdo.

En relación a recibir algún tipo de reconocimiento (pregunta N° 30), un 25% está en desacuerdo en sentir que sus compañeros lo felicitan sinceramente, mientras que un 17.31% está totalmente en desacuerdo con tal afirmación, lo cual hace un total de 42.31% que percibe un ambiente negativo en relación a esta situación.

Cuando un empleado tiene problemas (pregunta N° 31), un 26.92% está en desacuerdo en sentir que sus compañeros de trabajo tratan de ponerse en su lugar para poder ayudarlo, mientras que el 1.92% está totalmente en desacuerdo. En general, las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman el

Laboratorio Clínico son percibidas como favorables, sin embargo, existe una minoría significativa que opina que no son un equipo unido, que existen malas actitudes en el proceder de los empleados, específicamente, en no felicitar sinceramente ante algún reconocimiento, y que no existe empatía entre ellos para poder ayudarse unos a otros.

e) AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Número de Pregunta	1		2		3		4		NR	%	PUNTAJE
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO				
	RES	%	RES	%	RES	%	RES	%			
33	5	9,62%	11	21,15%	18	34,62%	18	34,62%	0	0,00%	153
34	4	7,69%	9	17,31%	27	51,92%	12	23,08%	0	0,00%	151
35	5	9,62%	11	21,15%	24	46,15%	11	21,15%	1	1,92%	143
36	3	5,77%	6	11,54%	32	61,54%	11	21,15%	0	0,00%	155
37	8	15,38%	19	36,54%	14	26,92%	10	19,23%	1	1,92%	128
38	10	19,23%	22	42,31%	15	28,85%	4	7,69%	1	1,92%	115
39	4	7,69%	19	36,54%	24	46,15%	5	9,62%	0	0,00%	134
TOTAL	39		97		154		71		3		979

Figura N° 14

$$Co = \frac{\sum x}{74,62} = \frac{979}{1456}$$

$$Co = 67.24\%$$

A pesar que la evaluación coloca a la dimensión Ambiente Físico de Trabajo en un estado Destacado, es importante hacer notar que, en lo que se refiere al lugar de trabajo (pregunta

N° 37), un 36.54% de los encuestados está en desacuerdo en considerar que éste representa mucha seguridad para el desarrollo de las actividades, y un 15.38% está totalmente en desacuerdo, lo que hace un total de 51.92%, es decir, más de la mitad de los encuestados, que percibe que su lugar de trabajo es inseguro para realizar sus actividades.

Además, respecto a la higiene en el Laboratorio (pregunta N° 38), un 42.31% de los encuestados está en desacuerdo en que la higiene en las instalaciones físicas le hacen sentir prevenido de cualquier enfermedad, mientras que un 19.23% está totalmente en desacuerdo con el enunciado, esto hace un total de 61.54% de los empleados del Laboratorio que se siente en riesgo de contraer cualquier enfermedad debido a la deficiente higiene que hay en el Laboratorio.

Por otra parte, en lo que se refiere a las autoridades del Laboratorio (pregunta N° 39), un 36.54% de los encuestados está en desacuerdo en que las autoridades se preocupan por la protección de su salud física, mientras que un 7.69% está totalmente en desacuerdo.

Lo anterior hace un total de 44.23% que considera que las autoridades del Laboratorio no se preocupan por la protección física de los empleados. Por lo tanto, es importante prestar

atención a estos resultados para mejorar la infraestructura del Laboratorio, en lo que se refiere a los puntos mencionados.

f) MOTIVACIÓN

Número de Pregunta	1		2		3		4		NR	%	RESULTADOS DE LA EVALUACION PUNTAJE
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO				
	RES	%	RES	%	RES	%	RES	%			
41	1	1,92%	2	3,85%	21	40,38%	28	53,85%	0	0,00%	180
42	0	0,00%	2	3,85%	20	38,46%	30	57,69%	0	0,00%	184
43	4	7,69%	19	36,54%	17	32,69%	12	23,08%	0	0,00%	141
44	0	0,00%	6	11,54%	24	46,15%	21	40,38%	1	1,92%	168
45	5	9,62%	9	17,31%	29	55,77%	9	17,31%	0	0,00%	146
46	0	0,00%	0	0,00%	11	21,15%	41	78,85%	0	0,00%	197
TOTAL	10		38		122		141		1		1016

Figura N° 15

$$Co = \frac{\sum x}{64 + 62} = \frac{1016}{1248}$$

$$Co = 81.41\%$$

De acuerdo a los resultados obtenidos, la dimensión Motivación se encuentra en un estado Óptimo.

Del total de los encuestados, un 38.46% está de acuerdo al opinar en que frecuentemente se sienten exitosos al realizar su trabajo (pregunta N° 42), y un 57.69% está totalmente de acuerdo con la misma aseveración, completando un total de 96.15%.

Además, un 21.15% está de acuerdo en sentirse orgullo de trabajar en el Laboratorio Clínico (pregunta N° 46), más un 78.85% que está totalmente de acuerdo con la misma afirmación, haciendo un total de 100%.

Por otra parte, del 100% de los encuestados, un 7.69% está totalmente en desacuerdo en que las autoridades del Laboratorio reconocen el esfuerzo de su trabajo (pregunta N° 43), así como un 36.54% está en desacuerdo con tal afirmación, sumando un total de 44.23%.

Y por último, un 9.62% está totalmente en desacuerdo en que la disponibilidad de los materiales y equipos lo hacen sentir motivado a realizar bien su trabajo (pregunta N° 45), mientras que un 17.31% está en desacuerdo con tal aseveración, totalizando un 26.93% de los encuestados.

Debido a que el cuestionario fue diseñado con preguntas dirigidas a motivación con respecto al contenido del trabajo (satisfactores, según la teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg), el resultado de esta parte de la evaluación de Clima Organizacional fue óptimo, ya que sienten que el trabajo que realizan contribuye al logro de sus objetivos personales, se sienten exitosos al realizar su trabajo, perciben que son respetados por el trabajo que

realizan, están orgullosos de trabajar en el Laboratorio Clínico, entre otras cosas.

Sin embargo, el 44.23% de los empleados perciben que su esfuerzo no es reconocido por las autoridades (pregunta No 43), aunque este resultado no tiene un efecto significativo en el resultado de la evaluación del factor motivación, ya que de los seis factores evaluados, los resultados de los cinco restantes han sido favorables, con porcentajes muy altos.

Por otra parte, los aspectos que pueden disminuir la motivación de los empleados en la percepción de un clima Organizacional óptimo, son las limitaciones que enfrentan en el desempeño de sus actividades laborales, según los resultados en la evaluación de la dimensión ambiente físico de trabajo.

3. EVALUACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

a) PRODUCTIVIDAD

De acuerdo a los resultados obtenidos (ver anexo N° 11, pregunta 48), un 52% de los encuestados mencionó que, de acuerdo al trato que recibe de su jefe, siempre se sentiría motivado a trabajar, un 35% menciona que el trato de jefe hacia él, le crearía un compromiso de cumplir con su trabajo

en el tiempo indicado, un 33% manifiesta que cumpliría siempre con sus metas laborales, y finalmente, un 23% opina que hubiera menos desperdicios de materiales e insumos en el trabajo que realiza.

Sin embargo, en todas las alternativas, debe prestársele atención al porcentaje restante en cada caso; por ejemplo, si un 52% mencionó que con el trato que recibe de su jefe siempre se sentiría motivado a trabajar, quiere decir que el 48% restante no está de acuerdo con dicha aseveración, lo cual es un porcentaje muy elevado.

El mismo análisis debe hacerse en cada enunciado. En lo que respecta al desperdicio de materiales (ver anexo 11, pregunta 49), un 52% de los encuestados considera que existe desperdicio de materiales por la mala calidad de los materiales, mientras que un 40% considera que se da por la falta de equipo adecuado.

Por otra parte, en lo referente a la comunicación que se da dentro del Laboratorio (ver pregunta 50), un 42% de los encuestados considera que siempre se sentiría seguro de que están realizando correctamente su trabajo, es decir que el 58% restante no está de acuerdo con esta afirmación. Un 38% de los empleados mencionó que siempre sentiría confianza de expresar lo que siente y piensa en su trabajo, en cambio, el 62%

restante no se siente identificado con este enunciado. Por lo tanto, las autoridades del Laboratorio deben prestar mucha atención al tipo de comunicación que se da en el Laboratorio.

Con respecto al cumplimiento del trabajo en el tiempo indicado (ver pregunta 51), el 48% de los empleados opina que ninguno de los enunciados presentados son causa para no cumplir con su trabajo; sin embargo, un 35% de los encuestados mencionó que una de las causas por las cuales no cumplirían con su trabajo en el tiempo requerido, es la baja calidad de los materiales y equipos.

Finalmente, en cuanto al efecto de las relaciones interpersonales en el desempeño laboral (ver pregunta 52), la opinión está dividida, ya que del 100% de los encuestados, el 52% considera que no se ve afectada la realización de su trabajo.

Sin embargo, el resto piensa que su trabajo se ve afectado positivamente por las relaciones interpersonales, en algunas de las situaciones planteadas en la pregunta, las cuales se especifican a continuación:

- Que no cometerían errores en el desempeño de su trabajo
- Entregarían su trabajo en el tiempo requerido y
- Habría orden en el trabajo que realizan.

b) AUSENTISMO

En la dimensión Ausentismo, el 94% de los empleados opina que, de acuerdo al trato que reciben de su jefe, no tendría motivos para ausentarse de su trabajo (ver anexo 11, pregunta 54).

Además, los empleados se sienten con la suficiente habilidad para desempeñar su trabajo, y por lo tanto, no constituye un obstáculo que los haga ausentarse, ya que el 98% mencionó que las causas planteadas en la pregunta, no son motivo para no presentarse a trabajar (ver pregunta 55).

c) ACCIDENTALISMO

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 37% de los encuestados opina que una de las causas por las cuales considera que podría tener accidentes (ver pregunta 58), es la falta de señalización de áreas peligrosas, mientras que un 31% considera que otra razón sería por la mala calidad de los materiales utilizados.

Por otra parte, los tipos de accidentes más comunes que los empleados piensan que podrían tener son (ver pregunta 60): Cortarse con vidrios rotos (mencionado por un 38%), contaminarse por la mala manipulación de las muestras (mencionado por un 31%) y pincharse con una aguja (mencionado por el 29% de los encuestados).

d) INNOVACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 42% de los empleados opina que tendrían la libertad de hacer cambios (pregunta 61), únicamente, en la forma de desarrollar sus actividades, lo que significa que el 58% restante percibe que no tienen esa libertad. El 13% considera que tendría libertad para hacer cambios en los horarios para efectuar su trabajo, es decir que el 87% restante siente que no tienen este tipo de libertad.

El 12% de los encuestados considera que tendrían libertad para seleccionar el personal de su área. El 10% de los empleados opina que tendría libertad de hacer cambios en la forma en que se distribuyen los equipos. Sin embargo, un 33% de los empleados, considera que no tiene libertad de hacer cambios en ninguno de los enunciados presentados.

Por otra parte, los estímulos que los empleados necesitan para realizar innovaciones (ver pregunta 62), en el laboratorio son: el 38% piensa que deben contar con los materiales adecuados, el 23% considera que se le debe asignar la responsabilidad de hacer cambios y el 13% opina que debe contar con el tiempo necesario en horas laborales.

Además, el 81% de los empleados considera que les ayudaría a hacer cosas nuevas a fin de contribuir a mejorar el desempeño en el Laboratorio (ver pregunta 63), recibir capacitaciones

para incrementar los conocimientos relacionados al puesto; y el 40% menciona que deben contar con el equipo adecuado y de calidad.

Finalmente, el 29% de los empleados opina que una de las causas principales para no hacer innovaciones es que sus opiniones no sean tomadas en cuenta (ver pregunta 64).

C. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La existencia de un clima organizacional favorable en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales genera expectativas positivas sobre el desempeño laboral.

2. HIPÓTESIS NULA

La existencia de un clima organizacional favorable en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales no genera expectativas positivas sobre el desempeño laboral.

3. TIPO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Debido al diseño del instrumento de recolección de datos, el análisis estadístico más adecuado para la comprobación de hipótesis fue la distribución de frecuencias relativas, ya que se utilizaron los porcentajes para cada alternativa.

4. INTERPRETACIÓN

Para realizar la comprobación de la hipótesis, se seleccionó la pregunta N° 48, descrita a continuación:

De acuerdo al trato que recibe de su jefe, ¿cómo se vería afectado el trabajo que realiza diariamente en el Laboratorio?

- a. Siempre me sentiría motivado a trabajar mejor
- b. Crearía en mí un compromiso de cumplir con mi trabajo en el tiempo indicado
- c. Contribuiría a que hubiera menos desperdicios de materiales e insumos en lo que realizo
- d. Cumpliríamos siempre con nuestras metas laborales
- e. Ninguna de las anteriores

Los resultados obtenidos, ordenados en una distribución de frecuencias, son los siguientes:

	SECCION	a	b	c	d	e
1	BACTERIOLOGIA	3	2	3	2	2
2	URIANALISIS	1	2	1	1	
3	NOCTURNO	4	1	1	2	2
4	QUÍMICA	2	1		1	3
5	COAGULACIÓN Y P. E.	3				
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	8	3	3	5	3
7	HEMATOLOGIA	3	4	3	3	2
8	COORDINADORES DE SECCION	3	5	1	3	
	TOTALES	27	18	12	17	12
	PORCENTAJE	0,52	0,35	0,23	0,33	0,23

Como puede observarse, únicamente un 23% de los encuestados manifiesta que, de acuerdo al trato que recibe de su jefe, su

trabajo no se ve afectado en ninguna de las alternativas presentadas. Sin embargo, el 77% restante opina que se ve afectado positivamente, en, al menos, una de las alternativas propuestas en la pregunta.

En otras palabras, los empleados perciben un liderazgo que influye favorablemente en el desempeño de labores. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y, como consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

D. CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- El estilo de liderazgo en el Laboratorio Clínico alcanza niveles favorables, según la percepción de los encuestados. Esta situación favorece las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y jefes, e incide positivamente en el desempeño laboral de los empleados.
- La dimensión Valores obtuvo un estado óptimo en cuanto a la práctica de valores en el desempeño laboral.
- La mayoría de los empleados del Laboratorio percibe muy buenas relaciones interpersonales entre ellos, lo cual permite que el trabajo se realice en un ambiente agradable, favorece la comunicación y contribuye al alcance de objetivos laborales.

- A pesar de que la dimensión Ambiente Físico de Trabajo se encuentra en un estado Destacado, de acuerdo a la evaluación de Clima Organizacional, es la dimensión que presenta menor valor porcentual de acuerdo a los rangos establecidos al aplicar la fórmula.
- En la dimensión Motivación, puede concluirse que de los seis factores evaluados solamente uno (reconocimiento de trabajo) fue evaluado desfavorablemente, lo cual no tiene un efecto significativo en el estado de clima organizacional obtenido en esta dimensión.
- Se puede observar que los empleados de la sección nocturna se sienten aislados, en muchos aspectos, del resto de sus compañeros que laboran en el día. Esta situación afecta la comunicación, las relaciones interpersonales y crea demoras en el desempeño laboral.

2. CONCLUSIONES DE EXPECTATIVAS SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

- En la dimensión productividad, las expectativas sobre desempeño laboral por la mayor parte de los empleados del Laboratorio, se ven favorecidas por el buen trato que reciben de sus jefes y el tipo de relaciones interpersonales existentes dentro del Laboratorio; aunque la productividad podría verse afectada negativamente por la baja calidad de los materiales y equipos.

- De acuerdo al clima percibido por los empleados, ellos consideran que su expectativa es no ausentarse de su lugar de trabajo. Esto es un indicador de un Clima Organizacional favorable.
- Debido al tipo de institución, existe una gran cantidad de riesgos que comprometen la integridad física del personal, por tanto, ninguno debe quedar inadvertido. Por lo tanto, las autoridades deben poner mayor énfasis en este aspecto, para disminuir dichos riesgos.
- Los empleados perciben que su oportunidad para participar en cambios e innovaciones está limitada, únicamente, a su puesto de trabajo.

E. RECOMENDACIONES

1. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Para garantizar la transparencia en la evaluación del Clima Organizacional debe llevarse a cabo por personas que no formen parte del personal que labora en la institución evaluada.

En el caso del laboratorio Clínico, esto permite que los empleados tengan mayor confianza en la confidencialidad de la información y se evitará la posibilidad de manipular la información por parte de las autoridades del hospital.

- Las sugerencias dadas por el personal del Laboratorio, en cuanto a cambios en el estilo de liderazgo, deben ser tomados en cuenta por la Jefatura del Laboratorio, con el propósito de contribuir a mejorar el clima organizacional.
- Antes de encuestar a un grupo de personas, deben aclararse los términos incluidos en las preguntas, con el propósito de disminuir los errores en las respuestas.
- Se recomienda hacer saber al jefe de cada sección los problemas de relaciones interpersonales en el momento oportuno, para que se puedan poner bajo control y evitar problemas mayores.
- Las autoridades del Laboratorio Clínico deben priorizar el empleo de los recursos para satisfacer las necesidades de ambiente físico, que contribuyan a mejorarlo.
- Las autoridades deben fortalecer los niveles de reconocimiento del trabajo de los empleados, para lograr mantener los niveles de motivación que actualmente existen.
- Se debe de propiciar mayor participación de los empleados de la sección nocturna en los diferentes aspectos del quehacer del Laboratorio.

2. RECOMENDACIONES QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL

- Para incrementar la productividad, se recomienda proveer a los empleados de materiales y equipo de acuerdo a la calidad requerida para el desarrollo del trabajo.

- Se recomienda a las autoridades motivar a los empleados a mantener los niveles de responsabilidad observados en el trabajo con respecto al ausentismo.

- Las autoridades deben tomar las acciones necesarias para brindar la seguridad física del personal, de manera preventiva, que permita disminuir, de manera eficaz y eficiente, los accidentes laborales.

Brindar más oportunidades y herramientas para desarrollar la creatividad de los empleados, para beneficio del Laboratorio.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS QUE CONTRIBUYAN AL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
LABORATORIO CLÍNICO ALEMÁN-SALVADOREÑO DEL HOSPITAL
NACIONAL ROSALES**

A. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se plantea la propuesta a las autoridades del Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño, de acuerdo a los hallazgos realizados a partir de la Evaluación del Clima Organizacional y su incidencia en las expectativas sobre el Desempeño Laboral del mismo.

El contenido se divide en dos partes: Primero, se presentan los lineamientos sugeridos para mejorar el Clima Organizacional del Laboratorio, en donde se utilizaron pautas de control de corto y largo plazo; y segundo, los lineamientos que contribuyan a mejorar las expectativas sobre el Desempeño Laboral.

B. OBJETIVO

Fortalecer el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral del Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales, a través de los diferentes lineamientos propuestos.

C. IMPORTANCIA

La importancia de plantear los lineamientos contenido en este documento radica en que se contará con las bases para desarrollar las herramientas adecuadas, en futuras investigaciones, que contribuyan a mejorar el Clima Organizacional del Laboratorio Clínico y por tanto incrementar el Desempeño Laboral.

D. LINEAMIENTOS PROPUESTOS PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL LABORATORIO CLÍNICO ALEMÁN-SALVADOREÑO

A continuación, se presentan las diferentes pautas de control propuestas para fortalecer el clima organizacional, en sus diferentes dimensiones.

a) LIDERAZGO

PAUTAS DE CONTROL INMEDIATAS

- Fortalecer el ambiente de confianza existente entre jefes y empleados dentro del Laboratorio. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe del Laboratorio, Coordinadores de sección.

Recursos Técnicos: Código de Ética y valores institucionales (Herramientas sugeridas para diseño e implementación).

- Se recomienda a la Jefatura del Laboratorio Clínico vigilar constantemente que se cumplan los acuerdos y decisiones, tomados en reuniones con los Coordinadores de Sección.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Acta de acuerdos y decisiones tomados en reuniones y cuadros de control para verificar cumplimiento.

- La Jefatura del Laboratorio Clínico debe procurar un mayor acercamiento con todo el personal, no sólo con los coordinadores de sección, sino también con el personal operativo. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Expedientes personales de los empleados.

- Que el jefe del Laboratorio Clínico sea imparcial en su trabajo. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio.

Recursos Técnicos: Código de Ética, valores institucionales, reglamentos y normas.

- Que se escuchen las sugerencias dadas por todo personal del Laboratorio Clínico. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Materiales: Buzón de sugerencias (no existe actualmente, pero, se debe colocar uno).

- Si una sugerencia es tomada en cuenta, aplicarla; pero, a la vez, dar a conocer al personal que la sugerencia fue aportada por ellos mismos. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Materiales: Carteleras informativas.

- Promover y vigilar que se cumplan las normas y reglamentos, y felicitar a aquellos empleados que las acaten. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Normas, reglamentos y manuales.

Recursos Materiales: Carteleras informativas.

- Que el jefe del laboratorio se acerque a cada área de trabajo, y más a aquellas que están presentando alguna anomalía, para que los empleados sepan que se está tomando en cuenta el trabajo que realizan. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Planes de trabajo y cuadros de control de rendimiento.

- Las autoridades del Laboratorio deben concientizar a los empleados en no permitir que personas ajenas realicen tareas que solamente compete al personal. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Reglamento de trabajo y normas.

Recursos Materiales: Letreros que limiten el acceso a áreas restringidas.

PAUTAS DE CONTROL A LARGO PLAZO

Una de las alternativas que contribuiría a disminuir los problemas existentes en torno a la dimensión Liderazgo es que a los Jefes del Laboratorio Clínico se les faciliten los cursos correspondientes al área administrativa, para que éstos aporten los conocimientos indispensables en la orientación del recurso humano, así como también del resto de recursos.

Los cursos básicos que se sugieren obtener son:

- Cursos de Liderazgo

- Cursos enfocados a la Planeación y Organización
- Administración de Recursos Humanos

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos, Jefe de la División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo, Subdirección y Dirección.

Recursos Técnicos: Manuales de Descripción de Puestos.

Recursos Audiovisuales: Computadoras, cañón, pizarra, rotafolios, carpetas informativas, entre otros.

b) VALORES

PAUTAS DE CONTROL INMEDIATAS

- Definir y fomentar los valores institucionales del Laboratorio Clínico. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Plan institucional del Hospital y del Laboratorio Clínico.

PAUTAS DE CONTROL A LARGO PLAZO

- Diseño e implementación de un Código de Ética. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División

División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Plan institucional, valores institucionales, reglamentos de trabajo y normas.

- Realizar seminarios referentes a los valores, la ética y la moral, a todo el personal del Laboratorio. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Código de Ética.

c) COMUNICACIÓN

PAUTAS DE CONTROL INMEDIATAS:

- Entablar más comunicación con los empleados de la sección Nocturna, a través de reuniones constantes y mayor presencia del jefe del Laboratorio en la Sección Nocturna.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio.

Recursos Técnicos: Código de Ética.

- Se sugiere que toda decisión o información importante que debe ser comunicado a una persona, sea por escrito, para evitar deformaciones en el mensaje. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Materiales: Papelería adecuada y disponible.

- Colocar un buzón de sugerencias, para que los empleados puedan opinar sobre el quehacer del Laboratorio, y sugerir ideas para el mejor desempeño del mismo. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Materiales: Un depósito adecuado y seguro.

- Escuchar las opiniones de los empleados. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

PAUTAS DE CONTROL A LARGO PLAZO

- Cursos de comunicación humana dirigido a todo el personal del Laboratorio Clínico. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Personal Operativo, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Audiovisuales: Computadoras, cañón, pizarra, rotafolios, carpetas informativas, micrófonos, equipo de sonido, entre otros.

d) RELACIONES INTERPERSONALES

I. PAUTAS DE CONTROL INMEDIATAS

- Conformar un equipo de personas entusiastas para crear un comité social que se encargue de organizar actividades y poder tener un poco de esparcimiento. Y además, el equipo podría estar formado por una persona de cada sección.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Planes de trabajo.

- Realizar actividades sociales para que todo el personal, tanto de la sección diurna como de la nocturna, pueda compartir momentos agradables de amistad y compañerismo.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Planes de Trabajo.

- Fomentar el trabajo en equipo, la integración y la unidad entre los empleados. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Código de Ética, valores institucionales, reglamentos de trabajo y normas.

- Promover la empatía.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Código de Ética y valores institucionales.

- Promover la realización de actividades que permitan interactuar con los miembros de las familias del personal del Laboratorio Clínico, como excursiones y convivios.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Planes de trabajo.

- Celebración de fechas especiales como día de la madre, cumpleaños, día del padre, navidad, etc. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Expedientes del personal.

PAUTAS DE CONTROL A LARGO PLAZO

- Habilitar y ambientar un área en el cual los empleados del Laboratorio puedan tomar sus alimentos, realizar pequeñas

reuniones, descansar por pequeños periodos de tiempo, etc.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Materiales: Mobiliario (mesas, sillas, cafeteras, etc.)

- Realizar seminarios sobre relaciones humanas, para todo el personal. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Personal Operativo, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Código de Ética, valores institucionales, reglamentos de trabajo y normas.

e) AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

PAUTAS DE CONTROL INMEDIATAS

- Realizar una limpieza general en la infraestructura del Laboratorio, como paredes, ventanas y servicios sanitarios y solicitar que pinten las instalaciones con color agradable a la vista; lo cual, para los empleados, son las áreas a las que se les debe dar prioridad. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal de Limpieza.

Recursos Materiales: Material de limpieza.

- Mantener abiertas las salidas de emergencia. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

- Verificar que existan suficientes depósitos de basura en cada área del Laboratorio Clínico. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Coordinadores de Sección.

- Colocar rótulos de recordatorio para mantener la basura en su lugar en las diferentes áreas. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Coordinadores de Sección.

- Que cada coordinador de sección vigile que su respectiva área de trabajo se mantenga aseada. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

- Controlar que personas no autorizadas entren a áreas restringidas del Laboratorio.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

- Impartir charlas de carácter obligatorio a todo el personal que incluyan normas y reglas sobre higiene y seguridad pertinentes al Laboratorio. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

- Construir otra puerta de acceso para los pacientes de consulta externa y donantes, para disminuir el desorden existente en el área de recepción. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.

- Verificar que exista un manejo adecuado de los desechos del Laboratorio, para disminuir el riesgo de contaminación, tanto del personal como de otras personas en general.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

Recursos Técnicos: Plan de higiene y seguridad ocupacional.

PAUTAS DE CONTROL A LARGO PLAZO

- Realizar un estudio de seguridad e higiene ocupacional para el Laboratorio Clínico.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Manuales de Procedimientos.

- Instalar completamente los sistemas de aire acondicionado para cada sección en el Laboratorio Clínico.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

- Construir, por lo menos, una salida de emergencia adicional. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.

- Cambiar sillas en mal estado, ya que esto representa inseguridad a la integridad física del personal; el estilo de las mismas debe adecuarse al tipo de actividades realizadas en el Laboratorio. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Personal Operativo y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.

- Obtener materiales y equipos de mejor calidad.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Información técnica de los materiales y equipos a utilizar.

- Proveer a los empleados de equipos de protección, como lentes, guantes, gabachas de buena calidad. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Información técnica de los materiales y equipos a utilizar, Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.

- Contratar personal de vigilancia para el Laboratorio Clínico. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Manual de descripción de puestos.

- Realizar un estudio que permita ampliar el área de recepción, para una mejor distribución de pacientes.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

f) MOTIVACIÓN

PAUTAS DE CONTROL INMEDIATAS

- Reconocer los esfuerzos y el trabajo realizado por los empleados del Laboratorio, por ejemplo: Nombrar empleado del mes, premiar por tiempo de labores, reconocer a los cumpleaños del mes, entre otros. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Expedientes del Personal.

- Que las horas laborales a cumplir en cada mes, sean respetadas, y evitar que los empleados trabajen tiempo extra, salvo en aquellos meses que hay días de asueto o días de vacación, además, que el empleado pueda gozar de su compensación correspondiente por haber trabajado en días feriados.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Planes de trabajo, reglamentos de trabajo y normas.

PAUTAS DE CONTROL A LARGO PLAZO

➤ Cursos de motivación. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

➤ Capacitaciones para fortalecer los conocimientos en sus respectivas áreas de trabajo. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

E) LINEAMIENTOS PROPUESTOS PARA MEJORAR LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL LABORATORIO CLÍNICO ALEMÁN-SALVADOREÑO

a) PRODUCTIVIDAD:

SUGERENCIAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

➤ Controlar que los materiales e insumos estén listos en el momento en que sean requeridos por los empleados.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Plan de trabajo y órdenes de compra.

- Obtener materiales y equipo de acuerdo a la calidad requerida en las diferentes actividades realizadas dentro del Laboratorio y en suficientes cantidades.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Informes técnicos de los materiales y equipos requeridos.

- Contratar más recurso humano para una mejor distribución de las actividades que se realizan en el Laboratorio.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Planes de trabajo y Manual de Descripción de Puestos.

- Gestionar una mejora salarial para todo el personal del Laboratorio Clínico, ante las autoridades correspondientes.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Plan de trabajo, Expedientes del Personal, Manual de Descripción de Puestos.

- Establecer un horario de recepción de muestras, tanto para pacientes de consulta, los diferentes servicios y emergencias.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Planes de trabajo.

- Dar mantenimiento preventivo a maquinaria y equipo para que siempre esté disponible y en buenas condiciones.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Manuales de maquinaria y equipo.

- Acordar, con el personal, la distribución en cada sección del mobiliario y equipo. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

- Supervisar que al personal de la sección nocturna le sea entregado correcta y responsablemente el turno.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Reglamentos de trabajo y normas.

b) AUSENTISMO:

Debido a que no se encontraron causas de ausentismo del personal del Laboratorio, no pueden hacerse mayores sugerencias para mejorar la situación actual. Por lo tanto, se sugieren los siguientes Lineamientos:

- Se recomienda a las autoridades motivar a los empleados a mantener los niveles de responsabilidad observados en el trabajo con respecto al ausentismo. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

- Que las autoridades del Laboratorio Clínico, establezcan lazos de compromiso con los empleados en relación a mantener los niveles de responsabilidad. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

c) ACCIDENTALISMO:

- Impartir charlas de carácter obligatorio al personal que manipula materiales, muestras y equipo, sobre normas y reglas que prevengan accidentes de contaminación o lesión física. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.

- Atender las sugerencias hechas para mejorar el ambiente físico de trabajo, ya que éstas influyen en la prevención de accidentes en el Laboratorio. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional.

d) INNOVACIÓN:

- Las autoridades del Laboratorio Clínico deben tener una mente abierta a los cambios y a las sugerencias de los empleados.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

- Promover el respeto a las ideas de los compañeros, con el propósito de incrementar el nivel de innovación entre los empleados del Laboratorio. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio y Coordinadores de Sección.

Recursos Técnicos: Código de Ética.

- Realizar reuniones con los empleados del Laboratorio para que ellos puedan brindar sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar el trabajo que se realiza, y gestionar la adquisición de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Personal Operativo.

- Es necesario que los empleados cuenten con materiales y equipos adecuados y en buen estado, en el momento oportuno y en cantidades suficientes, que propicien las condiciones para hacer innovaciones, generar ideas y hacer cambios dentro del Laboratorio.

Recursos a utilizar:

Recursos Humanos:

Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

Recursos Técnicos: Planes de trabajo, órdenes de compra y informes técnicos de materiales y equipos a utilizar.

➤ Brindar cursos de creatividad a todo el personal del Laboratorio. Recursos a utilizar:

Recursos Humanos: Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos y Jefe de División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**a) Objetivo del Plan**

Sugerir el incremento del recurso humano, financiero y técnicos a través de un plan, para la implementación de los lineamientos y el diseño de las diferentes herramientas necesarias, que contribuyan a fortalecer el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en el Laboratorio Clínico Alemán-Salvadoreño del Hospital Nacional Rosales.

b) Recursos a utilizar:**Recurso Humano:**

Jefe de Laboratorio, Coordinadores de Sección, Departamento de Recursos Humanos, Personal Operativo y Jefe de División de

Diagnóstico y Servicios de Apoyo, los puestos y número de personas involucradas, será de acuerdo a las necesidades de los lineamientos sugeridos, los cuales se detallan en el plan de implementación.

Recursos Técnicos que deben diseñarse e implementarse:

- Código de Ética
- Valores institucionales
- Acta de acuerdos y decisiones tomados en reuniones y cuadros de control para verificar su cumplimiento
- Planes de trabajo
- Cuadros de control de rendimiento
- Manuales de Descripción de Puestos
- Plan institucional del Laboratorio Clínico
- Plan de Higiene y Seguridad Ocupacional
- Manuales de Procedimientos

Recursos Materiales:

- Papelería y útiles
- Mobiliario y Equipo para eventos sociales
- Material de limpieza

Recursos Tecnológicos:

- Computadoras
- Cañón
- Impresoras

Recursos Financieros:

Debido a la naturaleza de la institución, la cual es Pública, no cuenta con la libertad para tomar decisiones en el uso de fondos, las autoridades del Hospital deben dirigirse a las entidades pertinentes para tramitar los fondos necesarios que le permitan implementar las herramientas sugeridas.

c) Pasos para implementación

- El jefe del Laboratorio debe reunirse con el Jefe de la División de Diagnóstico y Servicios de Apoyo y con el personal para dar a conocer los resultados de la investigación.
- Conformar un comité que analice los resultados y seleccionar aquellas sugerencias que puedan implementarse inmediatamente.
- Diseñar los mecanismos de control respectivos, que permitan verificar que se están cumpliendo los cambios sugeridos.
- El jefe del Laboratorio y el Jefe de la División de Diagnóstico y Servicio de Apoyo deben diseñar un plan de implementación de las sugerencias a largo plazo, en el que se indique los pasos a seguir para obtener los recursos financieros necesarios, así como el tiempo en que se llevarán a cabo, y las personas involucradas.
- Presentar la propuesta a la Dirección del Hospital para que apruebe y tramite dicho plan de implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. Bernardo, L. (2002). Liderazgo en la Organizaciones. Postgrado en Administración de Empresas, Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos (asia), Comité de Capacitación y Educación Continua, Maestría en Dirección de Empresas (MADE), UCA.
2. Covey, S. (1997). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. (1ª Edición). España: Piados.
3. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª edic.). Colombia: McGraw Hill.
4. Hampton, D. (1992). Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. (1ª Edición). México: Editorial Trillas.
5. Keith, Davis. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. (8ª Edición). México: McGraw Hill.
6. Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Administración, una perspectiva global. (11ª Edición). México: Editorial McGraw Hill.

7. Ramírez, J. (2005). Qué es el liderazgo y para qué sirve. (1ª Edición). El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.
8. Robbins, S, (1996). Administración, (5ª Edición). México: Prentice Hall.
9. Rodríguez M, Darío (1999). Diagnóstico Organizacional. (3ª Edición). Chile: Editorial ALFAOMEGA.
10. Siegel Laurence, Psicología de las Organizaciones Industriales, Editorial Continental, Primera publicación, México, 1980.
11. Stephen, R. (1999). Comportamiento Organizacional. (8ª Edición). México: Prentice Hall.

Tesis:

12. Ayala Del Cid, Nelys del Carmen. Sistema de evaluación del Clima Organizacional en el área Administrativa del Hospital Nacional de la Unión, Universidad de El Salvador, Facultad de ciencias Económicas, Escuela de Administración, Junio de 2002.

13. Urias González, Myrna Cristela. Diseño de un modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil, Caso práctico: Área Administrativa, Universidad de El Salvador, Facultad de ciencias Económicas, Escuela de Administración, Junio de 2001.

Web sites:

- a. www.calidad.org
- b. www.gestiopolis.com
- c. www.losrecursoshumanos.com
- d. www.monografias.com
- e. www.wanadoo.com

ANEXOS

ANEXO 1

**AUTORES QUE PLANTEAN DIFERENTES DIMENSIONES
PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER Y MARGULTES	GAVIN	LOWLER
1. Tamaño de la organización 2. Estructura Organizacional 3. Complejidad 4. Estilo de Liderazgo 5. Orientación de Fines	1. Empeño 2. Obstáculos 3. Intimidación 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento en la producción 7. Confianza 8. Consideración	1. Estructura 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 7. Confianza y consideración de la administración 6. Riesgo y desafíos	1. competencia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
LIKERT	PRITCHARD Y KARASICK	STEERS	MARTINEZ
1. Liderazgo 2. Motivación 3. Comunicación 4. Naturaleza, influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. fijación de los objetivos o de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento	1. Autonomía 2. Conflicto 3. cooperación 4. Relaciones Sociales 5. Estructura Organizacional 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambiente de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo	1. estructura Organizativa 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento, retroalimentación. 10. Competencia y flexibilidad organizacional	1. Estructura 2. Puesto de trabajo 3. Liderazgo 4. Práctica de Recursos Humanos (Prestaciones) 5. Valores 6. Comunicación 7. Relaciones Interpersonales 8. Ambiente Físico de Trabajo
LITWIN Y STRINGER	MEYER	SHNEIDER Y BARTLETT	HALPIN Y CROFTS
1. Estructura Organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflictos	1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensas 5. Claridad Organizacional 6. Espíritu de Trabajo	1. Apoyo de la Dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflictos 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura Organizacional	1. Cohesión entre los empleados 2. Compromiso de los empleados. 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu. 5. Consideración. 6. Nivel afectivo de las relaciones con la Dirección. 7. Importancia de la producción.

ANEXO 2**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El objetivo del siguiente cuestionario es evaluar en una primera parte el Clima Organizacional del Laboratorio Clínico del Hospital Nacional Rosales y en una segunda parte, establecer las expectativas sobre el desempeño laboral; de antemano, se agradece su colaboración, garantizando total discreción en la información que se obtenga.

Instrucciones

A continuación se presenta un cuestionario conformado en su mayoría por preguntas cerradas, en las cuales deberá seleccionar una opción, según convenga, marcando con una X el número:

1,2,3 ó 4.

Además, se presentan preguntas abiertas, en las que se le pide su opinión sobre diferentes aspectos, las cuales se recomienda sean contestadas de forma objetiva.

Escala para preguntas cerradas:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

PARTE I
CLIMA ORGANIZACIONAL

Liderazgo:

En esta sección se pretende medir el nivel de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

1	2	3	4	
Totalmente	En	De	totalmente	
En desacuerdo	Desacuerdo	De	De acuerdo	
En desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	De acuerdo	
1. El estilo de dirección de mi jefe influye en mí positivamente.	1	2	3	4
2. Siento la confianza de decir a mi jefe inmediato los aspectos en que estoy en desacuerdo con él.	1	2	3	4
3. Tengo alta libertad de actuar en mis funciones conforme éstas lo requieran.	1	2	3	4
4. Mi jefe inmediato se interesa por escuchar mis opiniones durante el desempeño de labores.	1	2	3	4
5. Cuando me desempeño satisfactoriamente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.	1	2	3	4
6. Me siento bien con la actitud que toma mi jefe al solucionar los problemas que se dan dentro del departamento.	1	2	3	4
7. Considero que las decisiones en mi equipo de trabajo se toman en el momento oportuno.	1	2	3	4
8. ¿En qué me gustaría que cambiara mi jefe, para mejorar su liderazgo en el laboratorio?.				

Valores:

Esta parte del cuestionario tiene como propósito determinar en qué nivel se realiza la práctica de valores durante el desempeño de las actividades laborales.

1	2	3	4
Totalmente	En	De	
En desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	De
acuerdo	totalmente		
9. Nuestro jefe inmediato fomenta la práctica de valores para el desempeño de labores.			1 2 3 4
10. Cuando un compañero de trabajo, requiere de mi ayuda en el desempeño de labores, me presto a brindarle colaboración.			1 2 3 4
11. En caso de presentarse un conflicto laboral con alguno de mis compañeros de trabajo, se soluciona de una manera respetuosa.			1 2 3 4
12. Cuando un compañero tiene un problema laboral me comporto con discreción, no haciendo comentarios inapropiados.			1 2 3 4
13. Si es necesario, me quedo más horas en el laboratorio para poder presentar mi trabajo a tiempo.			1 2 3 4
14. El trabajo realizado en equipo se realiza en un ambiente de cooperación.			1 2 3 4
15. En el desempeño de las actividades laborales, ¿cuáles son los cinco valores que considera son indispensables para poner en práctica?			

Comunicación:

Esta sección tiene como propósito evaluar el estado de la comunicación en su lugar de trabajo, tanto entre jefes y empleados, como entre compañeros de trabajo.

1	2	3	4
Totalmente	En	De	
Totalmente			
En desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	De
acuerdo			
16. La información que se me proporciona es suficiente para tomar decisiones en mi trabajo.			1 2 3 4
17. La información que necesito para desempeñar mi trabajo, me es oportunamente comunicada			1 2 3 4
18. Los medios de comunicación que utilizan para hacerme llegar la información son confiables.			1 2 3 4
19. La información que recibo siempre es comprensible.			1 2 3 4
20. En mi lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes.			1 2 3 4
21. Cuando surgen malos entendidos entre mis compañeros, siempre se aclaran con una comunicación cortés.			1 2 3 4
22. La comunicación entre mis compañeros de trabajo es en confianza.			1 2 3 4
23. ¿Qué sugerencias podría dar usted que contribuyan a la comunicación en su lugar de trabajo?			

Relaciones Interpersonales

En esta sección se pretende evaluar la relación que existe entre

los compañeros de trabajo en el Laboratorio Clínico.

1	2	3	4
Totalmente	En	De	
totalmente			
En desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	De
acuerdo			
24. Considero que es importante cultivar buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.			1 2 3 4
25. Considero que el conocer diversos aspectos de las personas con que me relaciono (actitudes, sentimientos, etc), es un elemento importante para mantener buenas relaciones interpersonales.			1 2 3 4
26. El tipo de relaciones interpersonales que hay entre mis compañeros de trabajo, propicia que nos tratemos con respeto.			1 2 3 4
27. Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre mis compañeros, siento que somos un equipo unido.			1 2 3 4
28. Al relacionarme con mis compañeros de trabajo, siento que existe un alto grado de aceptación entre nosotros.			1 2 3 4
29. Las relaciones interpersonales que hay entre mis compañeros, me hacen sentir bien en mi lugar de trabajo.			1 2 3 4
30. Cuando recibo algún reconocimiento, siento que mis compañeros me felicitan sinceramente.			1 2 3 4
31. Cuando tengo algún problema, siento que mis compañeros tratan de ponerse en mi lugar para poder ayudarme.			1 2 3 4
32. ¿Qué sugerencias podría dar para mejorar las relaciones interpersonales en su lugar de trabajo?			

Ambiente Físico de Trabajo:

Esta sección tiene como propósito evaluar la calidad de las condiciones físicas ambientales del lugar donde desarrolla el trabajo el personal del Laboratorio Clínico.

1	2	3	4
Totalmente	En	De	
En desacuerdo	totalmente	Acuerdo	De
acuerdo	Desacuerdo		
33.	EL espacio físico del Laboratorio permite que pueda realizar cómodamente mi trabajo.	1	2 3 4
34.	El ruido que hay en mi trabajo es tolerable.	1	2 3 4
35.	La ventilación en mi lugar de trabajo es adecuada.	1	2 3 4
36.	La iluminación que hay en mi lugar de trabajo es muy buena.	1	2 3 4
37.	El lugar de trabajo representa mucha seguridad para el desarrollo de mis actividades.	1	2 3 4
38.	La higiene que hay en las instalaciones físicas del Laboratorio me hacen sentir prevenido de cualquier enfermedad.	1	2 3 4
39.	Siento que las autoridades del Laboratorio se preocupan por la protección de mi salud física.	1	2 3 4
40.	¿Qué recomendaciones podría dar usted con el fin de mejorar el ambiente físico de trabajo en el Laboratorio Clínico?		

Motivación

Esta sección tiene como propósito evaluar el grado de motivación que tiene el personal del Laboratorio Clínico, a través del conocimiento de la satisfacción de sus necesidades personales.

1 Totalmente En desacuerdo acuerdo	2 En totalmente Desacuerdo	3 De Acuerdo	4 De
41. El trabajo que realizo contribuye al logro de mis objetivos personales.			1 2 3 4
42. Frecuentemente me siento exitoso al realizar mi trabajo.			1 2 3 4
43. Mis autoridades reconocen el esfuerzo de mi trabajo.			1 2 3 4
44. Soy respetado por el trabajo que realizo en el Laboratorio.			1 2 3 4
45. La disponibilidad de los materiales y equipos me hacen sentir motivado a realizar bien mi trabajo.			1 2 3 4
46. Me siento orgulloso de trabajar en el Laboratorio Clínico.			1 2 3 4
47. ¿Qué recomendaciones daría para que tanto usted como sus compañeros se sientan motivados a realizar bien su trabajo en el Laboratorio?			

PARTE II
EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

Productividad

Esta sección tiene como propósito evaluar las expectativas que tiene el personal del Laboratorio Clínico con respecto a la productividad en el trabajo.

48. De acuerdo al trato que recibe de su jefe, ¿cómo se vería afectado el trabajo que realiza diariamente en el Laboratorio?

- Siempre me sentiría motivado a trabajar mejor
- Crearía en mí un compromiso de cumplir con mi trabajo en el tiempo indicado
- Contribuiría a que hubiera menos desperdicios de materiales e insumos en lo que realizo
- Cumpliríamos siempre con nuestras metas laborales
- Ninguna de las anteriores

49. ¿Por cuáles de los siguientes motivos cree usted que existiría desperdicio de materiales e insumos en el Laboratorio Clínico?

- Por la falta de equipo adecuado para el trabajo
- Por la mala calidad de los materiales
- Por el poco conocimiento del trabajo
- Por falta de coordinación y responsabilidad entre compañeros
- Por la falta de comunicación oportuna

50. De acuerdo a la comunicación que existe entre sus autoridades y sus compañeros en el Laboratorio ¿cómo considera que afectaría en el desempeño de su trabajo?

- Siempre habría congruencia de los datos que manejamos todos en el Laboratorio
- Las distorsiones en los mensajes serían menores
- Conservaríamos una buena coordinación con otras unidades
- Entre los compañeros de trabajo siempre hubiera coordinación en lo que realizamos
- Siempre estaría seguros que estamos realizando correctamente nuestro trabajo
- Siempre sentiría confianza de expresar lo que siento y pienso en mi trabajo

51. De acuerdo al ambiente laboral que hay en el Laboratorio, marque con una X por qué razones consideraría usted, que no cumpliría con el logro del trabajo que usted realiza, en el tiempo indicado por su jefe.

Razones:

- Por la baja calidad de los materiales y equipos
- Porque siento que mi trabajo no es reconocido
- Por el trato que recibo de mi jefe
- Porque no siento seguridad en mi lugar de trabajo
- Por la falta de colaboración de mis compañeros
- Ninguna de las anteriores

52. De acuerdo al tipo de relaciones interpersonales que hay en el Laboratorio ¿cómo se vería afectado la realización de su trabajo?

- No cometería errores en el desempeño de mi trabajo
- Entregaría mi trabajo en el tiempo requerido
- Habría orden en el trabajo que realizamos
- Ninguna de las anteriores

53. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la productividad en el Laboratorio Clínico?

Ausentismo

Esta dimensión pretende medir la diferentes causas y aspectos por los cuales un empleado podría ausentarse de su actividades laborales.

54. ¿De acuerdo al trato que recibo de mi jefe, cuáles son las causas por las cuales tendría ausencias a mi trabajo?

- Por la forma de llamarme la atención
- Por no tomarme en cuenta
- Por el tono de voz
- Ninguna de las anteriores

55. Del nivel de habilidad con que cuento para realizar mi trabajo, las causas por las cuales faltaría a mi trabajo son:

- No entiendo lo que debo hacer
- No me explican claramente mi trabajo
- Mi trabajo me confunde
- Me equivoco demasiado en mis labores
- Ninguna de las anteriores

56. Marque con una X, la o las causas que provocarían que no asista a trabajar.

Intensidad de iluminación actual	<input type="checkbox"/>
Cantidad de ventilación actual	<input type="checkbox"/>
Diseño actual de estructura	<input type="checkbox"/>
Distribución actual de Equipos y materiales	<input type="checkbox"/>
Las condiciones de espacio físico con que cuento para trabajar	<input type="checkbox"/>
Las condiciones de higiene que existen en mi ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>
La remuneración que actualmente devengo	<input type="checkbox"/>
El nivel de respeto que existe entre mis compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>

57. ¿Debido a la responsabilidad que representa mi trabajo, el mayor número de ausencias que podría tener en el mes sería?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ninguna | 1 | 2 ó 3 | Mayor de 3 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Accidentalismo

Esta sección pretende establecer las causas por las cuales los empleados consideran que podrían accidentarse durante el desempeño de sus actividades laborales.

58. ¿Cuáles son las causas por las cuales considera que podría tener accidentes en su lugar de trabajo?. Marque con una X

- Por el poco conocimiento del manejo de un equipo
- Por la mala distribución del espacio en que trabaja
- Por la falta de señalización de áreas peligrosas
- Por el tipo de relación que se da entre los compañeros de trabajo

- Por la calidad de los materiales que utilizo en el desempeño de mis actividades laborales
- Por el nivel de responsabilidad con el que desempeño mi trabajo
- Por el espacio físico con que cuento para trabajar
- Por el nivel habilidad que tengo para desempeñar mi trabajo
- Por la forma en que mi jefe me da indicaciones

59. Al desempeñar las actividades laborales, ¿con qué frecuencia considera que podría tener accidentes?

todos los Días

casi todos los días

de vez en cuando

Nunca

60. ¿Cuáles son los tipos de accidente que puede tener en el desempeño de sus actividades laborales.

Explique: _____

Innovación

Esta dimensión tiene como propósito recabar información que permita establecer el nivel de innovación que podrían llegar a tener los empleados que laboran en el laboratorio clínico.

61. ¿Para qué clase de cambios considera que podría tener la suficiente libertad para llevar a cabo?

- En la manera de desarrollar mis actividades
- En la distribución de equipos
- En los horarios para efectuar mi trabajo
- En la selección de materiales
- En la selección de personal de mi área
- Ninguna de las anteriores

62. ¿Cuáles son los estímulos que deberían tener para poder realizar innovaciones en su puesto de trabajo?

- Que se me asigne la responsabilidad de hacer cambios
- Que se me proporcionen los materiales adecuados
- El contar con el tiempo necesario en horas laborales
- Otros
- No recibo ningún estímulo

63. Marque con una X los enunciados que le ayudarían a hacer cosas nuevas a fin de contribuir a la mejora del desempeño en el Laboratorio Clínico?

- Que mi jefe sea abierto a los cambios
- Contar con el equipo adecuado y de calidad
- Recibir capacitación, para mantener actualizados mis conocimientos
- Contar con el apoyo de mis compañeros

64. ¿Cuáles fueran las causas que le impedirían aportar nuevas ideas en su lugar de trabajo?

65. Si se le presentara la oportunidad de hacer cambios en el Laboratorio Clínico, ¿qué cambios haría a fin de mejorar el desempeño laboral?

Explique: _____

ANEXO 3**RESEÑA HISTÓRICA**

El Hospital Nacional Rosales fue inaugurado el 13 de Julio de 1902 con el nombre de " Hospital Rosales".

En esa época se destacaban los edificios metálicos, rodeados de jardines y como uno de ellos, en los extensos espacios del Hospital se instalaron las salas de servicios, oficinas y todas las demás dependencias del centro asistencial. Se inició como hospital general, brindando servicios de pediatría, maternidad, medicina y cirugía, siendo además hospital escuela.

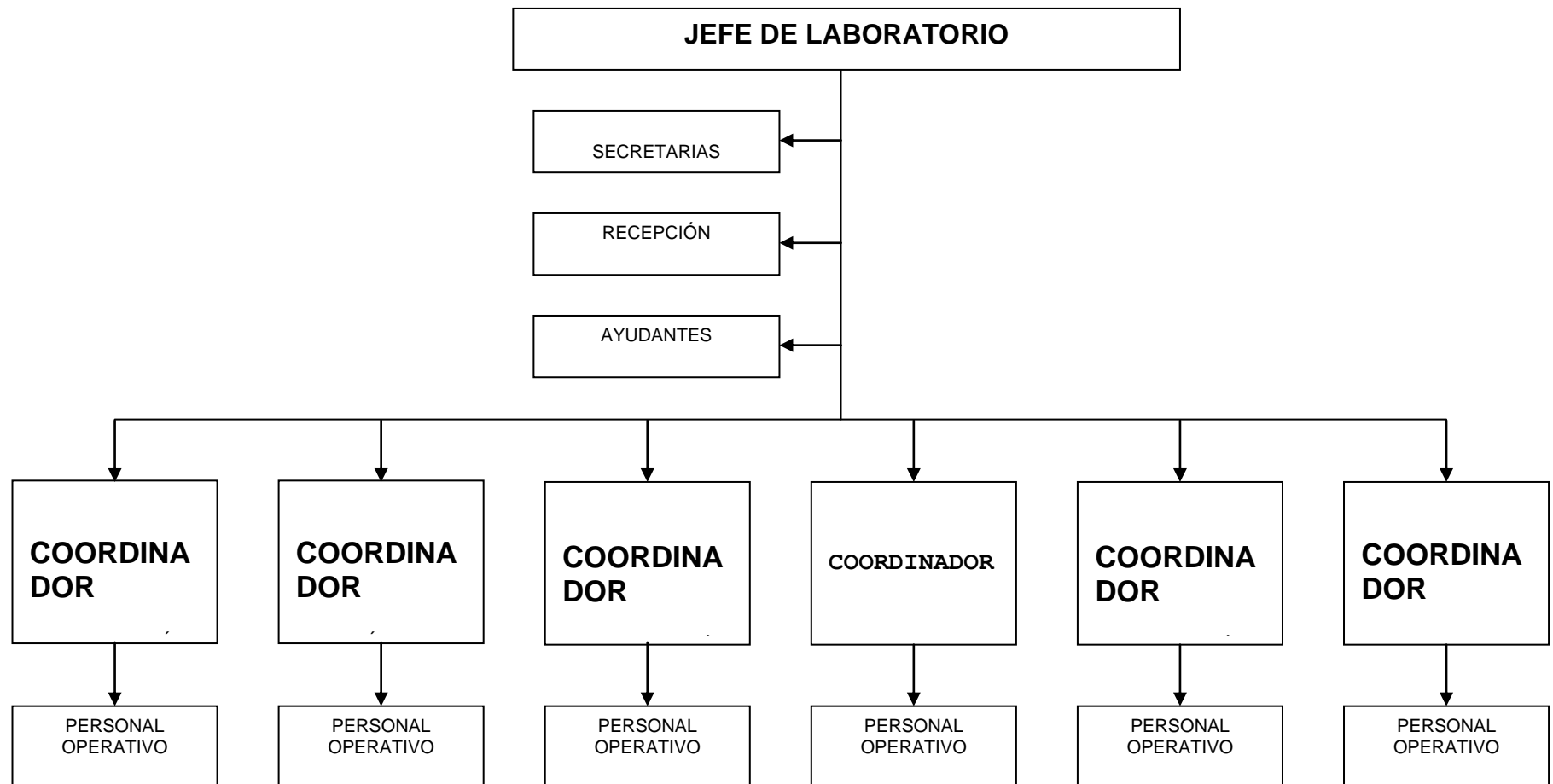
A esta fecha el hospital ha crecido gradualmente, conforme a los requerimientos de la población, así como por el constante avance de la ciencia médica, con el propósito de mantenerse siempre a la vanguardia en pro de sus usuarios que depositan en el una gran esperanza.

El Hospital Nacional Rosales brinda sus servicios a la población salvadoreña y parte de Centro América por diversas patologías. Así también con el correr de los años se han venido presentando muchas necesidades que han sido solventadas sin escatimar esfuerzos, creando áreas de atención especializada en medicina y cirugía a fin de satisfacer las demandas de atención de los usuarios, logrando así salvar muchas vidas, aún en períodos difíciles en la historia del país.

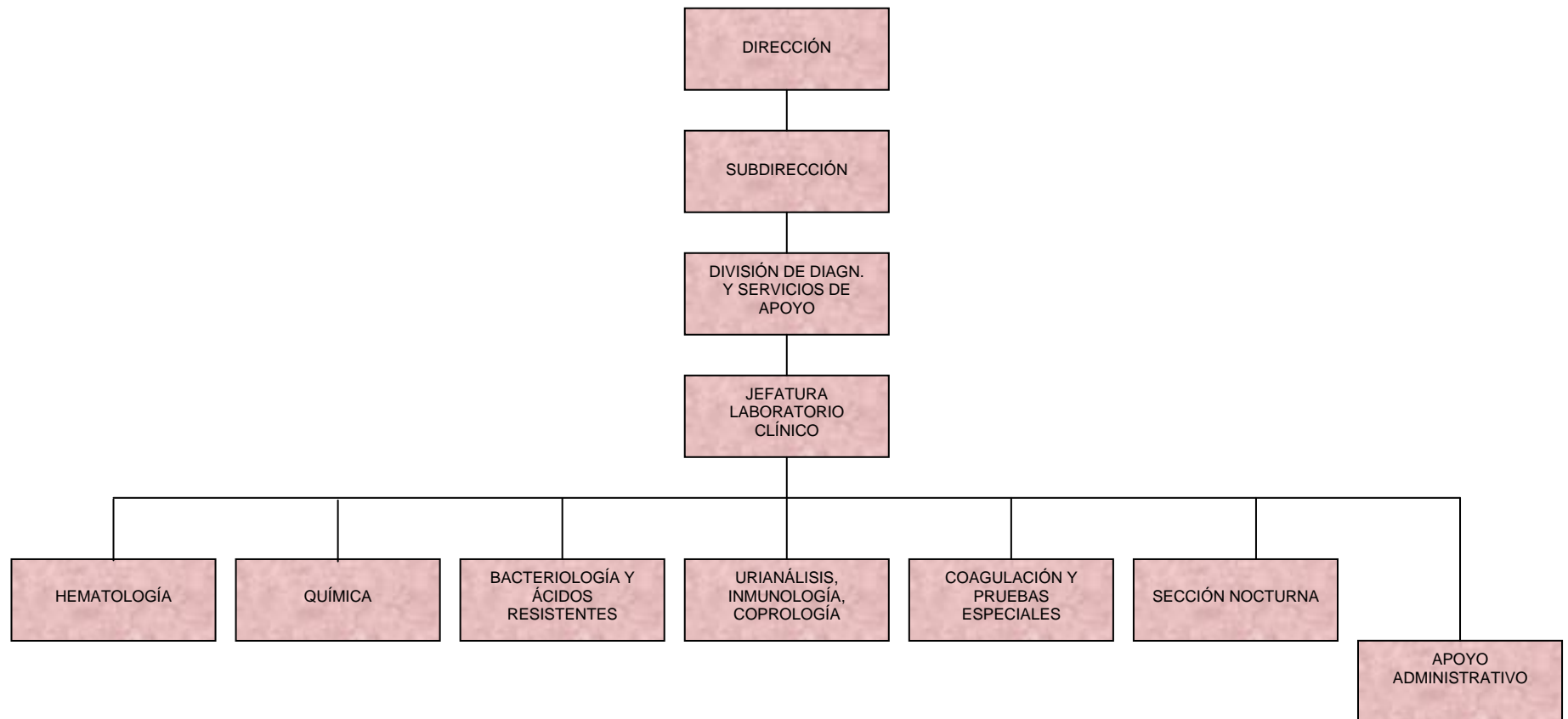
En la actualidad después de 100 años de servicio el Hospital Nacional Rosales continúa de pie como un vivo ejemplo de la solidaridad con los más necesitados; siendo un hospital de tercer nivel de atención, así como el principal centro hospitalario a nivel nacional.



ANEXO 4

HOSPITAL ROSALES
ORGANIGRAMA DEL LABORATORIO CLÍNICO

ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO
HOSPITAL NACIONAL ROSALES
LABORATORIO CLÍNICO ALEMÁN-SALVADOREÑO



ELABORADO POR: GRUPO DE TESIS

FECHA DE ELABORACIÓN: OCTUBRE DE 2005

ANEXO 5

HOSPITAL NACIONAL ROSALES
EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
TABULACION DE LA INFORMACION RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS

DIMENSION LIDERAZGO

N ^o	SECCIONES	EMP.	1					2					3					4					5					6					7					
			1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	
1	BACTERIOLOGÍA	6			2	3	1			2	4				1	5				1	5		2		2	4			1	2	3				2	4		
2	URIANALISIS	4			3	1				1	3			1	2	1				1	3				3	1				2	2				2	2		
3	NOCTURNO	6	1		4	1		1		3	2			2	3	1				4	2			2	2	1	1			5	1				4	2		
4	QUIMICA	8		1	5	2			2	1	5			1	5	1	1		1	4	3			3	4	1		1	1	2	4			1	4	3		
5	COAGULACIÓN Y P.E	3			2	1				2	1				3					2	1				2	1			2	1					3			
6	RECEPC.,SECRET Y AYUD.	12		1	5	6		1	2	5	4			1	6	5			4	2	6			2	3	5		1	4	2	5		1	5	2	4		
7	HEMATOLOGIA	6		4	2				1	2	3			3	2	1				2	4			4	2				3	2	1				5	1		
8	COORDINADORES DE SECC	7	1		5		1		1	3	2	1		1	2	3	1			2	4	1			4	2	1		1	4	1	1		2	3	1	1	
	SUMA	52	2	6	28	14	2	2	6	19	24	1	0	9	24	17	2	0	5	18	28	1	2	11	22	15	2	2	10	21	18	1	1	8	22	20	1	
	PUNTAJE		2	12	84	56	0	2	12	57	96	0	0	18	72	68	0	0	10	54	112	0	2	22	66	60	0	2	20	63	72	0	1	16	66	80	0	
	PORCENTAJE		0,04	0,12	0,54	0,27	0,04	0,04	0,12	0,37	0,46	0,02	0,00	0,17	0,46	0,33	0,04	0,00	0,10	0,35	0,54	0,02	0,04	0,21	0,42	0,29	0,04	0,04	0,19	0,40	0,35	0,02	0,02	0,15	0,42	0,38	0,02	
	EN DESACUERD/DE ACUER			0,15		0,81	0,04		0,15		0,83	0,02		0,17		0,79	0,04		0,10		0,88	0,02		0,25		0,71	0,04		0,23		0,75	0,02		0,17		0,81	0,02	
	SUMA DE POCENTAJE					1						1				1					1					1					1						1	

ANEXO 7

HOSPITAL NACIONAL ROSALES
EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
TABULACION DE LA INFORMACION RECOPIlada EN LOS CUESTIONARIOS

DIMENSION COMUNICACIÓN

N ^o	PREGUNTAS/RESPUESTAS	EMP.	16					17					18					19					20					21					22				
			1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR
1	BACTERIOLOGÍA	6				6			2	4				4	2				3	3			1	2	3			1	2	3				4	2		
2	URIANALISIS	4			2	2			1	3				2	2				3	1			1	1	2				1	3			2	2			
3	NOCTURNO	6		1	5			1	4	1				5	1			2	3	1			1	5				6				6					
4	QUIMICA	8		1	6	1		1	6	1				7	1				6	2			4	3	1			2	3	3		2	3	3			
5	COAGULACIÓN Y P.E	3				3				3					3				1	2				2	1				2	1			2	1			
6	RECEPC, SECRET Y AYUD.	12		1	9	2		6	2	4				8	3	1			7	4	1	1	6	3	2		1	2	4	5		1	6	5			
7	HEMATOLOGIA	6		4	1	1		3	3				3	2	1			2	3	1			3	2	1			4	2			3	2	1			
8	COORDINADORES DE SECC	7			5	2		1	4	2				5	2			1	6				1	5	1			2	3	1	1		1	4	2		
	SUMA	52	0	7	28	17	0	0	12	22	18	0	0	3	33	15	1	0	5	32	14	1	1	17	23	11	0	1	11	23	16	1	1	14	28	9	0
			0	14	84	68	0	0	24	66	72	0	0	6	99	60	0	0	10	96	56	0	1	34	69	44	0	1	22	69	64	0	1	28	84	36	0
	PORCENTAJE		0,00	0,13	0,54	0,33	0,00	0,00	0,23	0,42	0,35	0,00	0,00	0,06	0,63	0,29	0,02	0,00	0,10	0,62	0,27	0,02	0,02	0,33	0,44	0,21	0,00	0,02	0,21	0,44	0,31	0,02	0,02	0,27	0,54	0,17	0,00
	EN DESACUERD/DE ACUER			0,13		0,87	0,00		0,23		0,77	0,00		0,06		0,92	0,02		0,10		0,88	0,02		0,35		0,65	0,00		0,23		0,75	0,02		0,29		0,71	0,00
	SUMA DE POCENTAJE						1					1					1					1					0					1				1	

ANEXO 9

HOSPITAL NACIONAL ROSALES
EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
TABULACION DE LA INFORMACION RECOPIADA EN LOS CUESTIONARIOS

DIMENSION AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

PREGUNTAS/RESPUESTAS		33					34					35					36					37					38					39						
N	SECCIONES	EMP.	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	1	2	3	4	NR	
1	BACTERIOLOGÍA	6				6				3	3				2	4					6				1	5				1	3	1	1			5	1	
2	URIANALISIS	4	2	2				1	2	1				2	2				1	3				1	2		1			2	2				2	1	1	
3	NOCTURNO	6		1	4	1			2	4				3	2	1			1	5				2	3	1			2	2	1	1			3	3		
4	QUIMICA	8	1		4	3		2		4	2		1	1	4	2		1	2	4	1		1	2	3	1	1	2	2	3	1		1	2	4	1		
5	COAGULACIÓN Y P.E	3				3					3				1	2				1	2				2	1			1	1	1				2	1		
6	RECEPC,SECRET Y AYUD.	12	1	3	6	2			4	5	3		4	3	4		1	2	1	7	2		2	5	4	1		4	5	3			2	5	4	1		
7	HEMATOLOGIA	6		3	2	1				5	1				5	1			1	5				1	3	2			1	5				6				
8	COORDINADORES DE SECC	7	1	2	2	2		1	1	5				2	4	1				7			1	4	1	1		1	4	2			1	1	5			
	SUMA	52	5	11	18	18	0	4	9	27	12	0	5	11	24	11	1	3	6	32	11	0	8	19	14	10	1	10	22	15	4	1	4	19	24	5	0	
			5	22	54	72	0	4	18	81	48	0	5	22	72	44	0	3	12	96	44	0	8	38	42	40	0	10	44	45	16	0	4	38	72	20	0	
	PORCENTAJE		0,10	0,21	0,35	0,35	0,00	0,08	0,17	0,52	0,23	0,00	0,10	0,21	0,46	0,21	0,02	0,06	0,12	0,62	0,21	0,00	0,15	0,37	0,27	0,19	0,02	0,19	0,42	0,29	0,08	0,02	0,08	0,37	0,46	0,10	0,00	
	EN DESACUERD/DE ACUER			0,31		0,69	0,00		0,25		0,75	0,00		0,31		0,67	0,02		0,17		0,83	0,00		0,52		0,46	0,02		0,62		0,37	0,02		0,44		0,56	0,00	
	SUMA DE POCENTAJE					1						1					1					1								1							1	

ANEXO 11

TABULACIONES DE LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORALProductividad**PREGUNTA No 48**

De acuerdo al trato que recibe de su jefe, ¿cómo se vería afectado el trabajo que realiza diariamente en el Laboratorio?

- f. Siempre me sentiría motivado a trabajar mejor
- g. Crearía en mí un compromiso de cumplir con mi trabajo en el tiempo indicado
- h. Contribuiría a que hubiera menos desperdicios de materiales e insumos en lo que realizo
- i. Cumpliríamos siempre con nuestras metas laborales
- j. Ninguna de las anteriores

	SECCION	a	b	c	d	e
1	BACTERIOLOGIA	3	2	3	2	2
2	URIANALISIS	1	2	1	1	
3	NOCTURNO	4	1	1	2	2
4	QUIMICA	2	1		1	3
5	COAGULACIÓN Y P. E.	3				
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	8	3	3	5	3
7	HEMATOLOGIA	3	4	3	3	2
8	COORDINADORES DE SECCION	3	5	1	3	
	TOTALES	27	18	12	17	12
	PORCENTAJE	0,52	0,35	0,23	0,33	0,23

PREGUNTA No 49

¿Por cuáles de los siguientes motivos cree usted que existiría desperdicio de materiales e insumos en el Laboratorio Clínico?

- a. Por la falta de equipo adecuado para el trabajo
- b. Por la mala calidad de los materiales
- c. Por el poco conocimiento del trabajo
- d. Por falta de coordinación y responsabilidad entre compañeros
- e. Por la falta de comunicación oportuna

	SECCION	a	b	c	d	e
1	BACTERIOLOGIA	3	3		2	2
2	URIANALISIS	3	3	1	2	1
3	NOCTURNO	4	1		3	1
4	QUÍMICA	1	4		4	3
5	COAGULACIÓN Y P. E.		1			2
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	6	7	2	3	4
7	HEMATOLOGIA	1	5		1	
8	COORDINADORES DE SECCION	3	3		3	1
	TOTALES	21	27	3	18	14
	PORCENTAJE	0,40	0,52	0,06	0,35	0,27

PREGUNTA No 50

De acuerdo a la comunicación que existe entre sus autoridades y sus compañeros en el Laboratorio ¿cómo considera que afectaría en el desempeño de su trabajo?

- a. Siempre habría congruencia de los datos que manejamos todos en el Laboratorio
- b. Las distorsiones en los mensajes serían menores
- c. Conservaríamos una buena coordinación con otras unidades
- d. Entre los compañeros de trabajo siempre hubiera coordinación en lo que realizamos
- e. Siempre estaría seguros que estamos realizando correctamente nuestro trabajo
- f. Siempre sentiría confianza de expresar lo que siento y pienso en mi trabajo

	SECCION	a	b	c	d	e	f	NR
1	BACTERIOLOGIA	1	1	3	4	6	4	
2	URIANALISIS	2	1		2	1	1	1
3	NOCTURNO	3	3	1	3	3	2	
4	QUÍMICA		2	2	1	3	2	1
5	COAGULACIÓN Y P. E.				2	1		
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	5	4	3	2	3	6	1
7	HEMATOLOGIA	1	2	1	2	1	1	3
8	COORDINADORES DE SECCION	4	4	1	3	4	4	
	TOTALES	16	17	11	19	22	20	6
	PORCENTAJE	0,31	0,33	0,21	0,37	0,42	0,38	0,12

PREGUNTA No 51

De acuerdo al ambiente laboral que hay en el Laboratorio, marque con una X por qué razones consideraría usted, que no cumpliría con el logro del trabajo que usted realiza, en el tiempo indicado por su jefe.

Razones:

- a. Por la baja calidad de los materiales y equipos
- b. Porque siento que mi trabajo no es reconocido
- c. Por el trato que recibo de mi jefe
- d. Porque no siento seguridad en mi lugar de trabajo
- e. Por la falta de colaboración de mis compañeros
- f. Ninguna de las anteriores

	SECCION	a	b	c	d	e	f	NR
1	BACTERIOLOGIA	2	1				3	
2	URIANALISIS	4						
3	NOCTURNO	1	1		2		4	
4	QUÍMICA	3					4	1
5	COAGULACIÓN Y P. E.						3	
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	3	2	1	1	5	6	
7	HEMATOLOGIA	2				4	1	
8	COORDINADORES DE SECCION	3	2		1	1	4	
	TOTALES	18	6	1	4	10	25	1
	PORCENTAJE	0,35	0,12	0,02	0,08	0,19	0,48	0,02

PREGUNTA No 52

De acuerdo al tipo de relaciones interpersonales que hay en el Laboratorio ¿cómo se vería afectado la realización de su trabajo?

- a. No cometería errores en el desempeño de mi trabajo
- b. Entregaría mi trabajo en el tiempo requerido
- c. Habría orden en el trabajo que realizamos
- d. Ninguna de las anteriores

	SECCION	a	b	c	d	NR
1	BACTERIOLOGIA	1		2	3	
2	URIANALISIS		1		4	
3	NOCTURNO		2		4	
4	QUÍMICA	1	6			1
5	COAGULACIÓN Y P. E.				3	
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	2	4	2	6	1
7	HEMATOLOGIA		1	1	4	
8	COORDINADORES DE SECCION		2	4	3	
	TOTALES	4	16	9	27	2
	PORCENTAJE	0,08	0,31	0,17	0,52	0,04

PREGUNTA No 53

¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar la productividad en el Laboratorio Clínico?

SUGERENCIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVA
Más relación entre jefes y subalternos	1	2%
Obtener más plazas y mejores salarios para estas	7	13%
Que los insumos y materiales estén siempre a tiempo para no retrasar nuestro trabajo	4	8%
Organizar la recepción de muestras, poniendo un horario para recibir las muestras de los servicios y solo recibir a cualquier hora las muestras de emergencia	2	4%
Que cada trabajador realice sus labores pensando en el paciente	1	2%
Que trabajemos todos en equipo	2	4%
Para mejorar la calidad tendrían que reducir el exceso de trabajo, especialmente en el turno nocturno	1	2%
Que siempre haya buenos equipos	1	2%
Que haya mayor comunicación entre todos los que trabajamos en el laboratorio	2	4%
Mantenimiento a equipos en el tiempo adecuado	1	2%
Que se cumplan los horarios	1	2%
Ser más responsable en el trabajo	6	12%
Que haya una supervisión más directa del jefe del laboratorio	1	2%
Que haya planificación de lo que se va a realizar	3	6%
Acatar normas y reglamentos de Recursos Humanos	1	2%
Que el trabajo sea equitativo	1	2%
Mejor calidad en los materiales	2	4%
Que existan materiales en cantidades suficientes	1	2%
Mejorar la organización sobre las atribuciones	1	2%
Tener buenos equipos y personal especializado en el uso y calibraciones de estos	1	2%
Que cada uno nos responsabilicemos de entregar correcta y responsablemente los turnos	1	2%
No responden	15	29%

Ausentismo

PREGUNTA No 54

¿De acuerdo al trato que recibo de mi jefe, cuáles son las causas por las cuales tendría ausencias a mi trabajo?

- a. Por la forma de llamarme la atención
- b. Por no tomarme en cuenta
- c. Por el tono de voz
- d. Ninguna de las anteriores

	SECCION	a	b	c	d	NR
1	BACTERIOLOGIA				6	
2	URIANALISIS				4	
3	NOCTURNO	1	1		4	
4	QUÍMICA				8	
5	COAGULACIÓN Y P. E.				3	
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.				12	1
7	HEMATOLOGIA	1	1	1	5	
8	COORDINADORES DE SECCION				7	
	TOTALES	2	2	1	49	1
	PORCENTAJE	0,04	0,04	0,02	0,94	0,02

PREGUNTA No 55

Del nivel de habilidad con que cuento para realizar mi trabajo, las causas por las cuales faltaría a mi trabajo son:

- a. No entiendo lo que debo hacer
- b. No me explican claramente mi trabajo
- c. Mi trabajo me confunde
- d. Me equivoco demasiado en mis labores
- e. Ninguna de las anteriores

	SECCION	a	b	c	d	e
1	BACTERIOLOGIA					6
2	URIANALISIS					4
3	NOCTURNO					6
4	QUÍMICA					8
5	COAGULACIÓN Y P. E.					3
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.					12
7	HEMATOLOGIA					6
8	COORDINADORES DE SECCION		1			6
	TOTALES		1			51
	PORCENTAJE	0,00	0,02	0,00	0,00	0,98

PREGUNTA No 56

Marque con una X, la o las causas que provocarían que no asista a trabajar.

a	Intensidad de iluminación actual	
b	Cantidad de ventilación actual	
c	Diseño actual de estructura	
d	Distribución actual de Equipos y materiales	
e	Las condiciones de espacio físico con que cuento para trabajar	
f	Las condiciones de higiene que existen en mi ambiente de trabajo	
g	La remuneración que actualmente devengo	
h	El nivel de respeto que existe entre mis compañeros de trabajo	

	SECCION	a	b	c	d	e	f	g	h	NR
1	BACTERIOLOGIA			1	1					4
2	URIANALISIS		1	2		2				2
3	NOCTURNO					1	2	1	1	2
4	QUÍMICA					1	2	1		6
5	COAGULACIÓN Y P. E.									3
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	1	2	1	1	1	1	1	3	7
7	HEMATOLOGIA									6
8	COORDINADORES DE SECCION						1	2	1	4
	TOTALES	1	3	4	2	5	6	5	5	34
	PORCENTAJE	0,02	0,06	0,08	0,04	0,10	0,12	0,10	0,10	0,65

PREGUNTA No 57

¿Debido a la responsabilidad que representa mi trabajo, el mayor numero de ausencias que podría tener en el mes sería?

Ninguna

1

2 ó 3

Mayor de 3

	SECCION	a	b	c	d
1	BACTERIOLOGIA	6			
2	URIANALISIS	1	4		
3	NOCTURNO	4	2		
4	QUÍMICA	5	2	1	
5	COAGULACIÓN Y P. E.	3			
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	10	1		1
7	HEMATOLOGIA	6			
8	COORDINADORES DE SECCION	4	3		
	TOTALES	38	12	1	1
	PORCENTAJE	0,74	0,23	0,02	0,02

Accidentalismo

PREGUNTA No 58

¿Cuáles son las causas por las cuales considera que podría tener accidentes en su lugar de trabajo?. Marque con una X

- a. Por el poco conocimiento del manejo de un equipo
- b. Por la mala distribución del espacio en que trabaja
- c. Por la falta de señalización de áreas peligrosas
- d. Por el tipo de relación que se da entre los compañeros de trabajo
- e. Por la calidad de los materiales que utilizo en el desempeño de mis actividades laborales
- f. Por el nivel de responsabilidad con el que desempeño mi trabajo
- g. Por el espacio físico con que cuento para trabajar
- h. Por el nivel habilidad que tengo para desempeñar mi trabajo
- i. Por la forma en que mi jefe me da indicaciones

	SECCION	a	b	c	d	e	f	g	h	i	NR
1	BACTERIOLOGIA			3		2					1
2	URIANALISIS		3	2		1	1	3			
3	NOCTURNO		2	1		1		2			2
4	QUÍMICA		2		1	2					3
5	COAGULACIÓN Y P. E.			2							1
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	2	2	7	3	2	3	2			
7	HEMATOLOGIA	1	2	2		5		1			
8	COORDINADORES DE SECCION	1	2	2		3	1	2			
	TOTALES	4	13	19	4	16	5	10			7
	PORCENTAJE	0,08	0,25	0,37	0,08	0,31	0,10	0,19	0,00	0,00	0,13

PREGUNTA No 59

Al desempeñar las actividades laborales, ¿con qué frecuencia considera que podría tener accidentes?

Todos los Días

Casi todos
los díasDe vez
en cuando

Nunca

	SECCION	a	b	c	d	NR
1	BACTERIOLOGIA	1		3	2	
2	URIANALISIS		1	3		
3	NOCTURNO	1		3	1	1
4	QUÍMICA	1		5		2
5	COAGULACIÓN Y P. E.			3		
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	3	1	7	1	
7	HEMATOLOGIA		1	4	1	
8	COORDINADORES DE SECCION		1	4	2	
	TOTALES	6	4	32	7	3
	PORCENTAJE	0,12	0,08	0,62	0,13	0,06

PREGUNTA No 60

¿Cuáles son los tipos de accidente que puede tener en el desempeño de sus actividades laborales.

Explique

SUGERENCIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVA
Pincharse con aguja	15	29%
Manipulación incorrecta de materiales	7	13%
Manipulación incorrecta de muestras	16	31%
Cortarse con cristales rotos o instrumentos de trabajo	20	38%
Quemaduras en el cuerpo	3	6%
Explosión	1	2%
Accidentes por falta de materiales de protección	2	4%
Accidentes por Mobiliario en mal estado	5	10%
Caídas en gradas y pisos lisos	6	12%
Problemas musculares por el tipo de carga que se manipula	1	2%
No responde	9	17%

Innovación

PREGUNTA No 61

¿Para qué clase de cambios considera que podría tener la suficiente libertad para llevar a cabo?

- | | |
|--|--------------------------|
| a. En la manera de desarrollar mis actividades | <input type="checkbox"/> |
| b. En la distribución de equipos | <input type="checkbox"/> |
| c. En los horarios para efectuar mi trabajo | <input type="checkbox"/> |
| d. En la selección de materiales | <input type="checkbox"/> |
| e. En la selección de personal de mi área | <input type="checkbox"/> |
| f. Ninguna de las anteriores | <input type="checkbox"/> |

	SECCION	a	b	c	d	e	f	NR
1	BACTERIOLOGIA	3		1			2	
2	URIANALISIS	4		1				
3	NOCTURNO	1	1		1		3	
4	QUÍMICA	1	1				4	2
5	COAGULACIÓN Y P. E.	3						
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	6	1	4	1	3	5	
7	HEMATOLOGIA			1			2	3
8	COORDINADORES DE SECCION	4	2		2	3	1	
	TOTALES	22	5	7	4	6	17	5
	PORCENTAJE	0,42	0,10	0,13	0,08	0,12	0,33	0,10

PREGUNTA No 62

¿Cuáles son los estímulos que deberían tener para poder realizar innovaciones en su puesto de trabajo?

- | | |
|---|--------------------------|
| a. Que se me asigne la responsabilidad de hacer cambios | <input type="checkbox"/> |
| b. Que se me proporcionen los materiales adecuados | <input type="checkbox"/> |
| c. El contar con el tiempo necesario en horas laborales | <input type="checkbox"/> |
| d. Otros | <input type="checkbox"/> |
| e. No recibo ningún estímulo | <input type="checkbox"/> |

	SECCION	a	b	c	d	e	NR
1	BACTERIOLOGIA	3	2	1	1	1	
2	URIANALISIS	1	3	1	1		
3	NOCTURNO	1	1			4	
4	QUÍMICA	2	2	1	1	2	2
5	NÁLISIS ÓN Y P. E.		1		2		
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	1	5	4	2	2	
7	HEMATOLOGIA	1	1			2	3
8	COORDINADORES DE SECCION	3	5		1	1	
	TOTALES	12	20	7	8	12	5
	PORCENTAJE	0,23	0,38	0,13	0,15	0,23	0,10

PREGUNTA No 63

Marque con una X los enunciados que le ayudarían a hacer cosas nuevas a fin de contribuir a la mejora del desempeño en el Laboratorio Clínico?

- a. Que mi jefe sea abierto a los cambios
- b. Contar con el equipo adecuado y de calidad
- c. Recibir capacitación, para mantener actualizados mis conocimientos
- d. Contar con el apoyo de mis compañeros

	SECCION	a	b	c	d	NR
1	BACTERIOLOGIA		1	5		1
2	URIANALISIS	2	4	4	3	
3	NOCTURNO	2	2	5	1	
4	QUÍMICA	1	2	6	1	2
5	COAGULACIÓN Y P. E.		2	3	2	
6	RECEPC., SECRET. Y AYUD.	7	4	10	6	
7	HEMATOLOGIA	2	1	4	1	
8	COORDINADORES DE SECCION	3	5	5	5	
	TOTALES	17	21	42	19	3
	PORCENTAJE	0,33	0,40	0,81	0,37	0,06

PREGUNTA No 64

¿Cuáles fueran las causas que le impedirían aportar nuevas ideas en su lugar de trabajo?

SUGERENCIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVA
No recibir capacitaciones	2	4%
Falta de apoyo de las autoridades (Dirección, administración y división)	1	2%
Tener discrepancias inmediatas con el jefe inmediato y con los compañeros	1	2%
Que no se tomen en cuenta las opiniones que expreso	15	29%
Que no tuviéramos comunicación con los compañeros y coordinadores	4	8%
Algunos compañeros son cerrados a los cambios y hacen que otras personas tampoco quieran cambiar	2	4%
Que se me critique por mis opiniones de modernizar	3	6%
La falta de equipo y material adecuado	3	6%
Falta de confianza	3	6%
Meterme en problemas por cambiar algo	1	2%
No responden	20	38%

PREGUNTA No 65

Si se le presentara la oportunidad de hacer cambios en el Laboratorio Clínico, ¿qué cambios haría a fin de mejorar el desempeño laboral?

Explique

SUGERENCIAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVA
Que el personal sea más amable con el paciente u otras personas	4	8%
Capacitaciones a todo el personal en atención a los usuarios	3	6%
Mejoras salariales y honorarios	1	2%
Implementar nuevas pruebas	1	2%
La exámenes a pacientes de consulta externa y recepción de muestras	1	2%
Concientizar al personal de la importancia del trabajo en equipo	2	4%
Capacitar al personal en conocimientos respecto al trabajo	8	15%
Mejorar la higiene y el mantenimiento del laboratorio	6	12%
Estimular al personal	2	4%
Que la entrada del laboratorio fuera más amplia	1	2%
Que en la recepción se atienda a todos los empleados que van a buscar exámenes o pedir otra información	3	6%
Que en recepción haya una computadora que este conectada en red a las diferentes secciones para verificar en que parte del proceso se encuentran los exámenes	2	4%
Que tuviéramos buenos materiales	1	2%
Sancionar a los empleados que tratan mal a los pacientes	2	4%
Mantener el orden	1	2%
Cumplir con el horario	1	2%
Mantendría la puerta cerrada de recepción para que se abra automáticamente	1	2%
Que no nos interrumpen en nuestro trabajo	1	2%
Mejorar el área de recepción	4	8%
Que cada uno de los lideres sean veraces en la calidad de sus funciones	1	2%
Infundir valores y que puedan ponerse en práctica	1	2%
Concientizar al personal en ser más responsable en su trabajo	1	2%
Tratar de minimizar el ausentismo laboral	1	2%
Organización entre jefatura y recepción para agilizar el trabajo.	1	2%

No permitir la entrada de personas ajenas al Laboratorio	2	4%
Que haya rotación de trabajo	1	2%
Contratar más personal para mejorar la calidad del trabajo	1	2%
Que tenga oportunidad de desempeñar en lo que tengo capacidad	1	2%
Reasignar atribuciones de algún personal	1	2%
Hacer actividades sociales para que los compañeros disfrutemos con todos	2	4%
Cambios físicos para que el personal se sienta más cómodo en su lugar de trabajo	2	4%
Mejorar el aspecto seguridad (poner vigilancia y arreglar puertas)	1	2%
Adecuar a las personas según el trabajo que desempeñen mejor	1	2%
Ejercer mejor control en los resultados de los exámenes a fin de evitar la pérdida de resultados	1	2%
Que exista un lugar para los empleados en el que puedan tomar sus alimentos	1	2%
Darle una mejor presentación al Laboratorio	1	2%
No responden	15	29%