

Especialización en Economía y Gestión de la Salud

Trabajo Final de Especialización

Autora: María Cecilia de Yaniz

LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL ÁMBITO DEL SERVICIO DE LABORATORIO DE UN HOSPITAL PÚBLICO

2013

Citar como: Yaniz, M. C. (2013). La gestión del clima laboral en el ámbito del servicio de Laboratorio de un hospital público. [Trabajo Final de Especialización, Universidad ISALUD]. RID ISALUD.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. LA INSTITUCIÓN	3
2.1. SERVICIO DE LABORATORIO	4
3. PLANTEO DEL PROBLEMA	5
3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
3.2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS	6
4. MARCO TEÓRICO	6
4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL.....	7
4.2. ENCUESTA DE CLIMA	7
5. METODOLOGÍA.....	16
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
5.2. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	17
6. RESULTADOS	17
7. CONCLUSION	21
ANEXO 1: Encuesta de Clima base con Dimensiones	22
ANEXO 2: Encuesta de Clima entregada al personal del servicio de Laboratorio en Enero 2013.....	24
ANEXO 3: Encuesta pulso entregada en octubre del 2013	28

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar la variación del clima de trabajo luego de implementar determinados cambios organizacionales, en un servicio de laboratorio de un hospital público municipal de la provincia de Buenos Aires.

Cotidianamente, mediante la gestión, obtenemos los conocimientos sobre cómo ejercer las distintas funciones para alcanzar los mejores rendimientos. De esta forma logramos conocer con mayor profundidad la realidad de la institución donde trabajamos, ganando seguridad y perfeccionando los procesos para la toma de decisiones, contribuyendo así a favorecer la motivación por el trabajo y potenciar las cualidades de cada integrante del equipo de trabajo.

En el ámbito público, las limitaciones para acrecentar los montos de las remuneraciones pueden atentar contra cualquier incentivo que se pretenda instalar para mejorar el desempeño. Se evidencia, entonces, una imperiosa necesidad de introducir mejoras que contribuyan a aumentar la eficiencia de los servicios públicos. Entre estas mejoras, las relacionadas al ambiente de trabajo, tales como los incentivos, tienen una particular relevancia. Si bien existen numerosos estudios que corroboran que la motivación de una persona es proporcional a la cantidad de dinero que desea conseguir, el aspecto económico no se erige como la única variable. Varias encuestas revelan la trascendencia de otros factores que se imponen sobre el sueldo. Entre estos resultados se destacan, como grandes motivadores, la capacitación profesional, un buen entorno laboral, el desempeño en un puesto acorde a su vocación, una relación amena con sus pares, flexibilidad en el horario y comunicación con los estamentos directivos. De la misma forma, también resaltan lo desmotivante que resulta la falta de feedback o el sentirse dejado de lado por sus superiores.

2. LA INSTITUCIÓN

El Hospital Materno Infantil de Tigre abrió sus puertas a principio del año 2008, y desde entonces ha ido aumentando la demanda a la cual debe satisfacer, posicionándose

como un Centro Asistencial de referencia a nivel zonal en cuanto a la atención Materno Infantil.

Tiene como Misión desarrollar un sistema de salud integral para aquellos pacientes de la Comunidad de Tigre que acudan a la institución en busca de asistencia médica, con especial énfasis en el área Materno Infantil, así como también suministrar servicios técnicamente eficientes que sean beneficiosos para la comunidad.

Su Objetivo General es ser un Hospital integral que cuente con el aporte profesional y técnico de especialistas, ofreciendo a la población una asistencia sanitaria de calidad, accesible, equitativa, adecuada a los conocimientos actuales y basada en la efectividad y en el uso racional de los recursos. En función de esto, se han consolidado las actividades asistenciales de los servicios de Obstetricia, Neonatología, Pediatría, Imágenes, Laboratorio y atención por Guardia Externa, y se amplió la oferta de las especialidades en Pediatría con la incorporación de médicos Infectólogos, Cardiólogos y Neurólogos. También trabaja en forma conjunta con los CAFyS (Centros de Atención Familiar y de Salud) y el SET (Servicio de Emergencia Tigre), logrando una atención integral de las embarazadas y los niños, articulando sistemas de referencia y contrarreferencia eficaces. Hoy en día se atiende por Guardia cerca de 5.000 niños y 3.000 adultos por mes y se controlan, por Consultorios Externos en forma programada, unos 2.000 niños y 1.000 embarazadas, aproximadamente, en forma mensual.

En cuanto a las internaciones, se ha llegado al máximo de la capacidad, con 250 chicos y 280 partos que se realizan todos los meses. Además, cuenta con un Servicio de Neonatología de referencia en la Región totalmente equipado donde egresan, por año, cerca de 500 recién nacidos que han requerido de sus servicios.

2.1. SERVICIO DE LABORATORIO

El Servicio de Laboratorio atiende las necesidades tanto de los servicios de internación, como también de los pacientes ambulatorios que se presentan en la ventanilla del Laboratorio, las derivaciones de los 16 Centros de Atención Familiar y de Salud (CAFyS) con que cuenta el Municipio y las Libretas Sanitarias que se realizan tanto en el Hospital como en las empresas. El promedio mensual de pacientes atendidos es de 6.200 para lo que va del 2013.

Para hacer frente a esta demanda el Laboratorio cuenta, en lo edilicio, con una superficie de 137 m², dividido en un área de recepción de pacientes, tres boxes de

extracción, sector de Hematología y Guardia, sector de Serología, sector de Química Clínica, sector de Microbiología, un cuarto oscuro para técnicas de inmunofluorescencia, sector de limpieza de material, oficina de Jefatura y sector de vestuarios y baños.

Desde el punto de vista operativo el trabajo se divide en planta, donde se atiende la demanda programada y la demanda de la internación, y en guardia, que atiende la demanda de las prácticas de emergencia o urgencia que provienen tanto de la guardia como de la internación.

El plantel que conforman los recursos humanos del servicio se encuentra formado por dos administrativos (con carga horaria de 48 horas semanales), siete bioquímicos y siete técnicos para trabajo en guardia (con régimen de 24 horas de guardia), cinco bioquímicos para trabajo en planta (dos con 36 horas semanales y tres con 24 horas semanales) y seis técnicos para trabajo en planta (dos con 24 horas semanales y cuatro con 36 horas semanales). La dirección del servicio esta a cargo de un jefe y un coordinador.

La modalidad de contratación que presenta el personal en su totalidad es la de un contrato anual renovable.

3. PLANTEO DEL PROBLEMA

3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el equipo del Laboratorio se percibía una falta de motivación e interés por mejorar la calidad del servicio brindado, no se percibía la disposición a dar un plus adicional, y falta de comunicación formal entre los miembros del equipo que repercutía directamente en la eficiencia del servicio que se prestaba. Y en los canales informales aparecían frecuentemente temas vinculados a cuestiones salariales y de modalidad de contratación propias de los miembros del equipo.

Por lo expuesto anteriormente, quedaba clara la necesidad de introducir mejoras que contribuyeran a aumentar la eficiencia en el trabajo y el compromiso para con la comunidad en la cual estamos insertos. Si bien existen numerosos estudios que corroboran que la motivación de una persona es proporcional a la cantidad de dinero que desea conseguir, el aspecto económico no se erige como la única variable, y surgen otros factores que se imponen sobre el sueldo. Entre estos se destacan como grandes

motivadores la capacitación profesional, un buen entorno laboral, el desempeño en un puesto acorde a su vocación, una relación amena con sus pares y flexibilidad en el horario y comunicación con los estamentos directivos.

3.2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivo General:

- Analizar la gestión del clima laboral en el ámbito de un servicio de Laboratorio en un Hospital Público.

Objetivos Específicos:

- Identificar las variables puestas en juego en el clima del Laboratorio.
- Análisis del plan de acción desarrollado para mejorar el clima.
- Corroborar que el plan de acción implementado haya contribuido a la mejora del clima.

4. MARCO TEÓRICO

Varias encuestas revelan que la confluencia de diversos factores determina la motivación de los miembros de un equipo, y que repercute directamente en el clima de una organización. Entre estos se destacan la capacitación profesional, desempeñarse en un puesto acorde a su vocación, cordial relación con sus pares, flexibilidad horaria, comunicación con los estamentos directivos, salarios y estabilidad laboral. Muchas teorías hablan de lo desmotivante que resulta la falta de feedback o el sentirse dejado de lado por sus jefes. Sin duda todas las personas necesitan percibirse como componente activo del proyecto. Para que esto suceda es necesario motivar al personal manteniéndolo informado del día a día de la actividad, lograr una identificación con la institución, y generar un feedback positivo y formador. Las acciones de motivación son infinitas, pero lo más importante es tratar de entender al empleado, mantenerlo informado, incentivar sus capacidades, y valorar y ocuparse de sus necesidades de crecimiento. Como sostuvo el escritor americano Tom Peters "El empleado médico es capaz de levantar montañas, ahora bien, hay que pedirselo y crear un clima favorable para ello".

4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL

El concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Saul W. Gellerman, en 1960 en su libro "People, problem and profits: The Uses of Psychology in Management". Sin embargo, no existen en su estudio metodologías que permitan a elaborar claramente una definición. El clima organizacional puede ser sentido o percibido por un individuo, sin que sea consciente de los factores que lo componen. Estas influencias varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como el buen trato y el apoyo, por lo que se hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones.

Existen dos enfoques dentro del estudio del clima organizacional:

- El estructural u objetivo que describe el clima organizacional como el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización, y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella. Las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por los estratos directivos.
- El subjetivo, describe el clima organizacional teniendo en cuenta la opinión que el empleado se forma de la organización. Dessler¹ determina, por ejemplo, que un aspecto importante es el *esprit*, término que usa para indicar la *percepción* que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto que describe es la *consideración*, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Además considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

4.2. ENCUESTA DE CLIMA

La Encuesta de Clima Organizacional es una herramienta que permite obtener información detallada del clima organizacional de una empresa, pudiendo definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; y

¹ DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

también comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo rubro.

Hay una relación entre la mejora del desempeño de una organización y un clima organizacional saludable. Los empleados motivados llevan a la organización a:

- Reducir la rotación del personal
- Incrementar la productividad
- Mejorar la eficiencia
- Mejorar el ambiente de trabajo

Existen diversos enfoques en cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional, dependiendo del tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima organizacional. Dentro de una organización pueden existir tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando cuestionarios diseñados para ello.

Según Brunet², la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes:

- El nivel de autonomía individual que viven los empleados dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la organización otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción.

La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización, y son inherentes a cada organización. Los factores determinantes del Clima Organizacional pueden variar de

² BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, 1987

una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una, por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de cada una. Entre los cuestionarios más utilizados están:

El cuestionario de Litwin y Stringer³

Según estos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, e influencia su comportamiento. El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

Conformidad: es el grado con que las personas sienten que existen limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas con las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Responsabilidad: es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; es el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Normas de Excelencia: es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

Recompensas: es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Claridad Organizacional: es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y Apoyo: es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como un valor apreciado por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo.

³ Ing. Diana Velásquez Ramírez. Clima organizacional en la Universidad del Valle. Documento de trabajo diagnóstico, 13 de febrero 2012

El Cuestionario de Rewis Likert

La herramienta diseñada por Likert para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

- El primero permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados trabajan dentro de un entorno de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistemas II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Bajo este tipo de clima, los empleados tienen la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Seminario IV - Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Likert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima Organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:

- Los Métodos de Mando: Utilización del liderazgo para influir en los empleados.
- Las Características de las Fuerzas Motivacionales: Procedimientos que se emplean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- Las Características de los Procesos de Comunicación: Naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Las Características de los Procesos de Influencia: Importancia de la interacción jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.
- Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: Pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las Características de los Procesos de Planificación: Forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de normativas.
- Las Características de los Procesos de Control: Ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento: Planificación y formación deseada.

John Sudarsky - Test De Clima Organizacional (TECLA)

El estudio de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información para orientar el desarrollo organizacional en la empresa. Se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland, que establece que las necesidades de logro, poder y afiliación son las que mayormente se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima. Consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo. Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente, y adicionó los factores seguridad y salario. Definió dichos factores así: Seguridad: es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social. Salario: es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

Hernán Álvarez ⁴ Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante

El modelo fue desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño, de la Universidad del Valle. Los factores determinantes del clima organizacional que plantea son los siguientes:

- Claridad Organizacional: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.
- Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.
- Participación: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.
- Instalaciones: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.
- Comportamiento Sistémico: Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara conciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.
- Relación Simbiótica: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

⁴ ALVAREZ, Hernán. Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. (1995)

- Liderazgo: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.
- Consenso: Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.
- Trabajo Gratificante: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.
- Desarrollo Personal: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.
- Elementos de Trabajo: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional. Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.
- Solución de Conflictos: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.
- Expresión Informal Positiva: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias

posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

- Estabilidad Laboral: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.
- Valoración: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.
- Salario: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.
- Agilidad: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.
- Evaluación del Desempeño: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.
- Retroalimentación: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.
- Selección de Personal: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.
- Inducción: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

- Imagen de la Organización: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir, al mismo tiempo, adaptar fenómenos de cada organización no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

Para que una organización pueda definir el cuestionario que mejor se adapta a sus necesidades, es importante tener en cuenta algunos de los siguientes factores definidos por Altmann⁵:

- El alcance de la información incluida dentro del cuestionario.
- Las características del ambiente que se desea medir.
- Que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación.
- La flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral.
- Su aplicación en toda la organización o en un área específica.

De esta forma se puede diseñar la herramienta a la medida de la problemática que la organización desea solucionar.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es un estudio de campo realizado con un enfoque subjetivo. Los datos fueron relevados a través de dos encuestas hechas a medida, dirigidas a los integrantes del equipo que conforma el Laboratorio del Hospital Municipal de Tigre. Las encuestas revisten carácter anónimo y voluntario. Ambas fueron realizadas en los meses de enero y octubre de 2013 respectivamente, en el Laboratorio del Hospital Municipal de Tigre.

⁵ ALTMANN, Rob. Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer 2000

5.2. RECOLECCIÓN DE DATOS

Se estableció una línea de base por medio de una encuesta de clima inicial (Anexo II) y luego se realizó una encuesta pulso (Anexo III), que monitoreara la efectividad de las acciones sugeridas en el Plan que se definió en función a los resultados obtenidos en la Primera Encuesta.

Ambas encuestas fueron repartidas a todos los colaboradores del Servicio en el mismo momento, otorgándose un plazo para la entrega de respuestas.

Los datos obtenidos se volcaron en una planilla de cálculos y se asignó un puntaje a cada tipo de respuesta. En función del puntaje se calcularon los porcentajes correspondientes.

Escala de puntuación:

- 0 (Sin asignación de puntaje por la no elección de la opción)
- 1 (Puntaje asignado para la opción elegida: SI – NO – NS/NC)

6. RESULTADOS

Primera Encuesta (Encuesta de Clima): se entregaron en total 26 encuestas a todo el personal que realizaba tareas fijas en el servicio de Laboratorio. Esta Encuesta de Clima fue elaborada de forma tal de cubrir los aspectos que se consideraban principales para evaluar (Anexo I). Fueron devueltas 18 encuestas completas, que representa un 69% de encuestas respondidas. Los datos fueron procesados y se agruparon las preguntas en función de la dimensión a la que pertenecen, obteniendo los siguientes porcentajes:

Cuadro 1: Resultados agrupados por dimensión de la Encuesta de Clima

SATISFACCION			
Muy bien	Bien	Regular	Mal
17%	33%	50%	0%

COMPROMISO		
Si	No	NS/NC
64%	24%	12%

ESTRUCTURA GERENCIAL		
Si	No	NS/NC
50%	36%	14%

INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO		
Si	No	NS/NC
66%	32%	2%

LA GENTE		
Si	No	NS/NC
64%	29%	7%

PODER DE DECISIÓN		
Si	No	NS/NC
81%	11%	8%

PROCESOS DE TRABAJO		
Si	No	NS/NC
55%	38%	7%

RECOMPENSAS		
Si	No	NS/NC
35%	54%	11%

Fuente: Elaboración propia

Datos: Laboratorio Hospital Materno Infantil de Tigre

En base a los resultados obtenidos se pensaron y desarrollaron acciones sobre los aspectos considerados como los de mayor impacto a la hora de modificar el clima laboral. Estos aspectos fueron el respeto, la capacitación, el conocimiento de la tarea a realizar y la comunicación.

Las acciones propuestas en el Plan fueron las siguientes:

- Realizar y dar a conocer el organigrama del Servicio, pegándolo en lugares accesibles y visibles a todo el personal. De esta forma se busca que todo el personal tenga pleno conocimiento de las personas a su cargo y del superior a quien responde. El objetivo es que todos los procesos del Laboratorio queden bajo la supervisión de un responsable.
- En base al organigrama, realizar reuniones del superior con su grupo asignado, para informar, capacitar y organizar el trabajo de la sección. El objetivo es fomentar una mejor comunicación entre los miembros de un mismo equipo, otorgando un espacio para que cada integrante pueda proponer mejoras y dar su opinión.
- Crear una Cartelera de Novedades en lugar definido y accesible a todo el personal. El objetivo es mejorar las vías de comunicación formales para que la misma información llegue a todos por igual.
- Incentivar la realización de cursos, mediante el otorgamiento de los días necesarios, gestionando becas y creando una cartelera de Cursos con información de cursos y congresos.

- Concientizar sobre la importancia del respeto para un cordial ámbito de trabajo mediante reuniones con todo el personal, puntualizando hechos y situaciones sucedidas y haciendo participar a todos para que aporten soluciones. El objetivo es que cada miembro del equipo de trabajo se sienta participe y pueda expresar sus sugerencias a fin de contribuir a mejorar los procedimientos en los que participa.
- Registrar, en función de los problemas señalados por el personal, cuales son las mejoras edilicias a realizar y elevar propuestas a nivel central para corregir las deficiencias actuales.
- Redactar el Manual de Procedimientos, dentro del marco del Manual de Calidad, a fin de que queden claramente delineados todos los procesos y procedimientos inherentes a la actividad realizada en el Laboratorio. Cada Bioquímico encargado de un Sector es responsable de escribir los procedimientos intrínsecos de su sector, quedando a cargo de la Jefatura del Laboratorio la parte de las extracciones y procesos administrativos.

Segunda Encuesta (Encuesta Pulso): Realizada en octubre con el propósito de medir el avance hacia la consecución de los objetivos a lograr mediante la ejecución del plan de acción diseñado. Se entregaron 27 encuestas y se recibieron 21 respuestas, que representa un 78% de encuestas respondidas.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 2: Resultados de la Encuesta Pulso

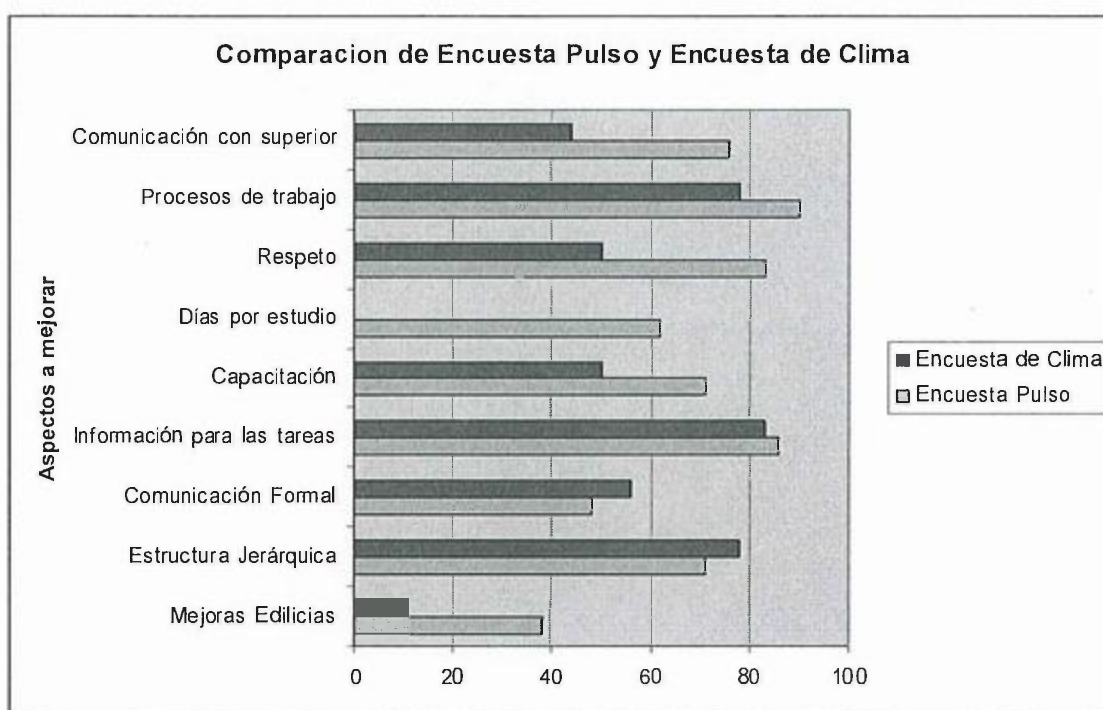
Resultados de la Encuesta Pulso			
Pregunta	Si	No	NS/NC
1	38	62	0
2	71	29	0
3	48	52	0
4	86	14	0
5	71	29	0
6	62	10	28
7	83.3	17.7	0
8	90	10	0
9	76	19	5

Fuente: Elaboración propia

Datos: Laboratorio Hospital Materno Infantil de Tigre

Estos resultados fueron comparados con los obtenidos en preguntas similares en la Encuesta de Clima:

Grafico 1: Comparación de los resultados obtenidos en preguntas similares en la Encuesta de Clima y la Encuesta Pulso



Fuente: Elaboración propia

Datos: Laboratorio Hospital Materno Infantil de Tigre

Del análisis de la comparación de las distintas dimensiones entre ambas encuestas se corrobora que las acciones planteadas a raíz de la Encuesta de Clima contribuyen a mejorar la dimensión para la que fueron planeadas. Tanto la Comunicación con el superior, los Procesos de Trabajo claros y accesibles, el Respeto y la Capacitación tuvieron mejoras significativas; así mismo fue significativo el aumento en la percepción de las Mejoras Edilicias. Es por esto que en lo que respecta a estas dimensiones se seguirá trabajando con las líneas de acción trazadas. En el ítem de la Información necesaria para realizar las tareas diarias se produjo un pequeño aumento con respecto a la primer encuesta, a pesar de que en ambas los porcentajes fueron altos (mayores al 80%) y se corresponde con los obtenidos en los Procesos de Trabajo claros y accesibles. Por lo tanto se continuará con las acciones planeadas para esta dimensión. En las dimensiones que atañen a la Comunicación Formal y al conocimiento de la Estructura Jerárquica se observa una pequeña disminución. Por este motivo se están evaluando actualmente nuevas alternativas a fin de lograr la mejora en estos aspectos.

7. CONCLUSION

Del análisis efectuado se puede concluir que son muchos los motivos que llevan a elaborar una encuesta de clima, el principal es lograr incentivar al personal para que cada uno llegue al máximo de su capacidad productiva.

Si bien los cambios planteados necesitan un mínimo de dos años hasta que se afiancen en la cultura del servicio, la encuesta pulso indica que las acciones planteadas para mejorar las dimensiones consideradas como las que tendrían un mayor impacto a la hora de mejorar el clima laboral están bien enfocadas para conseguir el objetivo deseado. Prueba de esto es la mayor cantidad de respuestas en la encuesta pulso, entendiendo por esto que se han sumado voluntades que ven como positivo el camino planteado. Este hecho es de suma importancia, en especial teniendo en cuenta que existe un sesgo muy importante con respecto a la época del año en la que se realizaron ambas encuestas y su relación con la incertidumbre que se genera por la forma de contratación (contrato de renovación anual). Otro factor que suma incertidumbre al inconciente colectivo es la futura mudanza a un edificio de mayor envergadura, ya que muchos, abiertamente o no, se cuestionan su continuidad en el cargo una vez mudados.

Otro aspecto importante a tener en cuenta a la hora de analizar la gestión y las acciones llevadas adelante es que en el ámbito de la salud los líderes, a saber jefes de servicio, jefes de salas, encargados de áreas, etc., llegan al puesto, en su inmensa mayoría, por su saber técnico y no cuentan con una formación en Management que los apoye a la hora de liderar un equipo de trabajo. Es por este motivo que una de las acciones planteadas fue realizar reuniones con cada equipo, donde se trató de inculcar a los encargados de áreas algunas nociones básicas inherentes a la gestión de recursos humanos, como fomentar el dialogo con sus equipos, realizar devoluciones de desempeño y promover la capacitación laboral. De esta forma se abordan cuestiones que atañen tanto al respeto, como a la capacitación, la comunicación y la mejora de los procedimientos, pilares sobre los que se construye un clima laboral propicio para que cada individuo desarrolle su potencial.

ANEXO 1: Encuesta de Clima base con Dimensiones

	Pregunta	Dimensión	Tipo de respuesta
1	En términos generales, en este momento trabajando en el Laboratorio estoy...	Satisfacción	Mal Regular Bien Muy bien
2	El Laboratorio me inspira a contribuir más de lo que normalmente se requiere para realizar mi trabajo.	Compromiso	si no
3	Recomendaría el Laboratorio a un amigo que esté buscando trabajo.	Compromiso	si no
4	Si me ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones laborales, seguiría trabajando en el Laboratorio.	Compromiso	si no
5	Cuando es necesario, soy capaz de hacer un esfuerzo extra por lograr que el trabajo se haga o el objetivo se cumpla.	Compromiso	si no a veces
6	Si su respuesta fue a veces, explique de que depende	Compromiso	
7	Reconoce quien es su superior inmediato	Estructura Gerencial	Si no
8	Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades de los pacientes, de los empleados y médicos solicitantes	Estructura Gerencial	Si no
9	Mi superior inmediato incentiva a su equipo a expresar sus ideas y opiniones con el propósito de mejorar la forma de hacer las cosas.	Estructura Gerencial	si no
10	Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.	Estructura Gerencial	si no
11	Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño.	Estructura Gerencial	Si no
12	Mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre las diferentes áreas del Laboratorio.	Estructura Gerencial	si no
13	Mi superior inmediato dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.	Estructura Gerencial	si no
14	La Jefatura del Laboratorio tiene una clara visión del rumbo que debe seguir esta organización en el futuro.	Estructura Gerencial	si no
15	Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos.	Estructura Gerencial	Si no
16	Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.	Estructura Gerencial	si no
17	Me encuentro lo suficientemente informado de los resultados del Laboratorio.	Información y Conocimientos	si no
18	Me encuentro lo suficientemente informado de los objetivos futuros del Laboratorio.	Información y Conocimientos	si no
19	Me entero de lo importante que sucede en el Laboratorio a través de los canales formales (notificaciones en libros de comunicación, cartelera, mi superior inmediato, etc.).	Información y Conocimientos	si no
20	El Laboratorio está comprometido con el apoyo a la comunidad en la que opera.	Información y Conocimientos	si no
21	Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.	Información y Conocimientos	si no
22	Me encuentro lo suficientemente informado de los resultados del sector al que pertenezco.	Información y Conocimientos	si no
23	Lo que hago y aprendo en el Laboratorio me permite ser valorado en el mercado laboral.	La Gente	si no
24	Considero que tengo posibilidades de desarrollo en el Laboratorio.	La Gente	Si no

	Pregunta	Dimensión	Tipo de respuesta
25	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.	La Gente	si no
26	Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.	La Gente	si no
27	En el Laboratorio todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.	La Gente	si no
28	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.	La Gente	si no
29	En el Laboratorio puedo lograr un equilibrio entre mi vida personal y laboral.	La Gente	si no
30	En mi ámbito de trabajo puedo decidir cómo organizar las tareas que realizo.	Poder de Decisión	si no
31	Tengo la posibilidad de proponer nuevas y mejores formas de hacer mi tarea.	Poder de Decisión	si no
32	Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (por ejemplo: espacio, temperatura, iluminación, etc.).	Procesos de Trabajo	si no
33	Si su respuesta fue no, que mejoras consideraría:	Procesos de Trabajo	
34	Existen relaciones de cooperación entre las áreas del Laboratorio.	Procesos de Trabajo	si no
35	Existen relaciones de cooperación con otros servicios del Hospital.	Procesos de Trabajo	si no
36	Estoy satisfecho con la calidad y agilidad con que el Laboratorio atiende a nuestros pacientes.	Procesos de Trabajo	si no
37	En el Laboratorio los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.	Procesos de Trabajo	sino
38	Dispongo de los recursos y herramientas necesarios para realizar mi trabajo.	Procesos de Trabajo	si no
39	En mi sector trabajamos en equipo.	Procesos de Trabajo	si no
40	En comparación con otros laboratorios en puestos similares al mío, creo que mi remuneración es adecuada.	Recompensas	si no
41	Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda el Laboratorio.	Recompensas	sino
42	En el Laboratorio se valoran (más allá del aspecto monetario) los logros y contribuciones.	Recompensas	si no

ANEXO 2: Encuesta de Clima entregada al personal del servicio de Laboratorio en Enero 2013

ENCUESTA DE CLIMA SERVICIO DE LABORATORIO ENERO 2013

1. En términos generales, en este momento trabajando en el Laboratorio estoy
Muy bien Bien Mal Regular
2. El Laboratorio me inspira a contribuir más de lo que normalmente se requiere para realizar mi trabajo.
Si No
3. Recomendaría el Laboratorio a un amigo que esté buscando trabajo.
Si No
4. Si me ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones laborales, seguiría trabajando en el Laboratorio.
Si No
5. Cuando es necesario, soy capaz de hacer un esfuerzo extra por lograr que el trabajo se haga o el objetivo se cumpla.
Si No A veces
6. Si su respuesta fue a veces, explique de que depende
7. Reconoce quien es su superior inmediato
Si No
8. Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades de los pacientes, de los empleados y médicos solicitantes
Si No
9. Mi superior inmediato incentiva a su equipo a expresar sus ideas y opiniones con el propósito de mejorar la forma de hacer las cosas.
Si No
10. Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.
Si No
11. Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño.
Si No
12. Mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre las diferentes áreas del Laboratorio.

Si No

13. Mi superior inmediato dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y cómo podría mejorar.

Si No

14. La Jefatura del Laboratorio tiene una clara visión del rumbo que debe seguir esta organización en el futuro.

Si No

15. Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos.

Si No

16. Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.

Si No

17. Me encuentro lo suficientemente informado de los resultados del Laboratorio.

Si No

18. Me encuentro lo suficientemente informado de los objetivos futuros del Laboratorio.

Si No

19. Me entero de lo importante que sucede en el Laboratorio a través de los canales formales (notificaciones en libros de comunicación, cartelera, mi superior inmediato, etc.).

Si No

20. El Laboratorio está comprometido con el apoyo a la comunidad en la que opera.

Si No

21. Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.

Si No

22. Me encuentro lo suficientemente informado de los resultados del sector al que pertenezco.

Si No

23. Lo que hago y aprendo en el Laboratorio me permite ser valorado en el mercado laboral.

Si No

24. Considero que tengo posibilidades de desarrollo en el Laboratorio.

Si No

25. Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.

Si No

26. Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.

Si No

27. En el Laboratorio todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.
Si No
28. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.
Si No
29. En el Laboratorio puedo lograr un equilibrio entre mi vida personal y laboral.
Si No
30. En mi ámbito de trabajo puedo decidir cómo organizar las tareas que realizo.
Si No
31. Tengo la posibilidad de proponer nuevas y mejores formas de hacer mi tarea.
Si No
32. Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (por ejemplo: espacio, temperatura, iluminación, etc.).
Si No
33. Si su respuesta fue no, que mejoras consideraría:
Si No
34. Existen relaciones de cooperación entre las áreas del Laboratorio.
Si No
35. Existen relaciones de cooperación con otros servicios del Hospital.
Si No
36. Estoy satisfecho con la calidad y agilidad con que el Laboratorio atiende a nuestros pacientes.
Si No
37. En el Laboratorio los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.
Si No
38. Dispongo de los recursos y herramientas necesarios para realizar mi trabajo.
Si No
39. En mi sector trabajamos en equipo.
Si No
40. En comparación con otros laboratorios en puestos similares al mío, creo que mi remuneración es adecuada.
Si No
41. Estoy satisfecho con los beneficios que me brinda el Laboratorio.
Si No

42. En el Laboratorio se valoran (más allá del aspecto monetario) los logros y contribuciones.

Si No

ANEXO 3: Encuesta pulso entregada en octubre del 2013

21 de octubre de 2013

1. Observo cambios en el mantenimiento edilicio del laboratorio (limpieza, mejora de las instalaciones, etc.)

Si No

2. Conozco la estructura organizativa del laboratorio.

Si No

3. Me encuentro lo suficientemente informado de las novedades del laboratorio a través de canales de comunicación formales.

Si No

4. Dispongo de la información que necesito para realizar adecuadamente mi trabajo.

Si No

5. Mi superior inmediato me propone la capacitación adecuada para realizar mi trabajo actual.

Si No

6. En caso de necesitarlo, tengo oportunidad de solicitar días por estudio.

Si No

7. En el laboratorio soy tratado con respeto por todos mis compañeros, independientemente de su nivel jerárquico.

Si No

8. Conozco los procesos y procedimientos que debo seguir para realizar mi trabajo.

Si No

9. Mantengo una comunicación periódica y directa con mi superior inmediato.

Si No