

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (UNLP)

Escuela de Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud

“Clima organizacional y Satisfacción laboral” Percepciones de profesionales de una Institución Pública Odontológica de la ciudad de La Plata.

Análisis del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral mediante definiciones de diferentes autores y sobre la recopilación de encuesta de profesionales de la Institución.

Directora: Dra. Cecilia Pozzo

Acompañante: Lic. Liliana Findling

Alumna: Od. Elida Graciela Corredera

2021

A todos los que me quieren
A Gustavo mi esposo, compañero y veedor de mis renglones
A Delfina y Francisco mis amores
A mis viejos obreros de manos trabajadoras argentinas
A mis hermanas, apoyándome en todo, y a mis cuñados sumados a esta linda familia.
A Cecilia, abogada, dueña de mi texto para mejorarlo como una gran amiga.
A Liliana, que me ayudó a construir el proyecto
A Mariel que en todo momento me incentivó a seguir adelante.
A Marcela mi amiga, compañera de estudio y de la vida.
A la Escuela de Economía que me abrió un mundo de oportunidades
Y a todos los que creen en mi Gracias.

1.0.0. ÍNDICE DE CONTENIDOS	
A. PORTADA	1
B. AGRADECIMIENTOS	2
1.0.0. ÍNDICE DE CONTENIDOS	3
2.0.0. TIPO DE TRABAJO INTEGRADOR FINAL / Palabras claves	5
3.0.0. INTRODUCCIÓN	6
4.0.0. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	6
5.0.0. MARCO TEÓRICO	11
5.1.0. Organización	11
5.2.0. Cultura Organizacional	13
5.3.0. Aportes desde el Management Sanitario	14
5.4.0. Clima Organizacional	18
5.4.1. Clima Organizacional: aportes de definiciones de ciertos autores	20
5.4.2. Aportes de Organizaciones Internacionales OPS/OMS	22
5.4.3. Características del Clima	24
5.4.4. Dimensiones	25
5.4.5. La importancia del clima organizacional. Indicadores	30
5.5.0. Satisfacción Laboral	31
5.5.1. Motivación	32
5.5.2. Tipos de motivación	36
5.5.3. Nivel de necesidad	36
5.5.4. Factores que influyen en la motivación laboral	37
6.0.0. OBJETIVOS	38
6.1.0. Objetivo General	38
6.1.1. Objetivos Específicos	38
7.0.0. HIPÓTESIS	38

8.0.0. PROPÓSITO	39
9.0.0. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	39
9.1.0. Ámbito de estudio	39
9.1.1. Tipo de diseño en el relevamiento de datos	41
9.1.2. Análisis de datos	47
9.1.3. Resultados	48
10.0.0. CONCLUSIONES	82
10.1.0. Epílogo del Trabajo Integrador Final.	89
10.1.1. Recomendaciones	92
11.0.0. BIBLIOGRAFÍA	96

2.0.0. DISEÑO: Tipo de Trabajo Integrador Final (TIF)

El presente trabajo pretende ser una investigación aplicada mediante un diseño de tipo descriptivo dado que se hará trabajo de campo y recolección de información de fuentes primarias.

PALABRAS CLAVES: clima organizacional, motivación, organización, satisfacción laboral, comunicación.

3.0.0. INTRODUCCIÓN

El abordaje del tema referido al clima organizacional, satisfacción laboral y motivación parte de considerar las problemáticas laborales y las tensiones directas e indirectas, visiones estas percibidas, captadas y comprendidas a través de los años transcurridos en el hospital.

El caso en tratamiento se articula con un diagnóstico del personal del Hospital Zonal Especializado en Odontología Infantil “Dr. A. M. Bollini” de la ciudad de La Plata, tendiente a lograr un equilibrio físico mental, un armonioso y óptimo estado laboral, llegando este bienestar general a los profesionales.

La determinación de este problema nos lleva a tener presente las dimensiones tenidas en cuenta en la encuesta de opinión para saber cuál es la realidad hospitalaria en el transcurso habitual y con los aspectos sumados durante la pandemia.

También esta investigación busca formar conciencia y que los resultados se vuelquen a lo diario a través de la dirección de la organización y de los grupos profesionales que actúan en forma directa e indirectamente sobre la población que se atiende, fortaleciendo el clima organizacional y la gestión de recursos humanos.

4.0.0. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

“El sistema de salud en Argentina se presenta altamente fragmentado, enfrentan en su funcionamiento cotidiano a dificultades importantes en cuanto al financiamiento, los recursos disponibles y, en relación a las demandas que se depositan en él. Y a pesar de todos los embates internos y externos desde el punto de vista organizativo la dinámica hospitalaria hoy en día continúa en movimiento” (Crojethovic, 2011).

El ámbito de estudio de esta investigación será el Hospital Zonal Especializado de Odontología Infantil “Dr. A. Bollini” ubicado en la ciudad de La Plata en el que se abordará la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los profesionales que se desempeñan en dicha institución.

Desde el año 2010 en adelante el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, mediante sus políticas públicas atiende el tema de la toxicidad (malestar, incomodidades, etc.) del equipo de salud de la provincia.

El Ministerio de Salud ha enfatizado que es necesario “conseguir ambientes más saludables, para que los equipos de salud se sientan cuidados dentro de su ámbito laboral, para que así se relacionen más humanamente entre ellos y con sus pacientes” (Ministerio Salud Pcia. Bs. As. mayo 2016).

Los ambientes tóxicos también se dan en muchos hospitales generales de toda la provincia. Sucesivos cambios de gestión a partir del año 2016 sumaron malestar diario en el espacio de trabajo del hospital odontológico.

El Ministerio de Salud a través de sus políticas públicas activas ha podido establecer estrategias a través de la “prevención”, pensadas como herramientas de cambio de conductas y comportamientos saludables. Esa medida preventiva contribuiría a que no haya desinformación ni desconocimiento para la toma de decisiones más apropiadas, tanto en sector profesional o no profesional que constituyen el origen de las relaciones humanas que llevan a los conflictos que se trata de evitar, sino en el 100%, en el mayor porcentaje posible, dado que desde la mirada de la prevención podría llegar a minimizarse.

Dicho esto, es necesario invertir en capacitación de recursos humanos y procesos continuos de investigación, información y formación, para cambiar la cultura conflictiva a otra que permita trabajar en ambientes saludables, preventivos y correctivos de errores.

Se observa que en el año 2016 la Ministra del área enfatizó su preocupación del problema señalado a las nuevas autoridades que la acompañaban en el Ministerio de la Provincia de Buenos Aires para instalar el tema del clima laboral y tratar de mejorarlo, encarando el desafío de analizar la satisfacción laboral de los equipos de salud.

A causa de denuncias de diferentes tipos de violencia en varios hospitales provinciales, el Ministerio de Salud actuó en el año citado precedentemente, en el tema de conflictividad-tensión-satisfacción laboral-sociabilización.

Por ello se convocó a una primera capacitación de estos temas a todos los hospitales de la Región V y XI.

Referente al tema es de mencionar que los responsables del Ministerio de Salud aludieron a la prevención de conflictos: *“Aspiramos a reforzar la dignidad, los derechos de los integrantes del equipo de salud y de los pacientes, adecuando las leyes al trabajo diario para proteger y prevenir conflictos”*. La idea es que las normas sirvan para construir *“lazos de paz en toda la Comunidad Sanitaria”* *“precisó la Dra. Cecilia Pozzo (Ministerio de Salud, 2016)*.

Al mismo tiempo las autoridades de salud y de los gremios dialogaron en una mesa sobre las condiciones laborales de los trabajadores hospitalarios (Ministerio de Salud Pcia Bs As. 9 de agosto de 2016). Abordaron la situación laboral de los trabajadores que se desempeñan en el sistema sanitario bajo régimen de ley 10.430 (régimen de Administración Pública) y el encuentro *“constituyó la primera mesa técnica para dialogar sobre las necesidades y posibles soluciones de este agrupamiento de trabajadores, que incluye a técnicos,*

administrativos y auxiliares del sistema sanitario bonaerense”, y días posteriores se hizo otro encuentro del mismo tenor con los profesionales bajo la Ley 10.471.

En dicho diálogo los actores pusieron énfasis en los recursos humanos en salud, en su capacitación y en establecer parámetros generales, que garanticen saberes esenciales para todos y por consecuencia, asistencia de calidad para los pacientes. El Director Provincial de Hospitales detalló que se encontraba en pleno desarrollo un plan que releva los déficits de recursos humanos en cada hospital y que, en función de ese diagnóstico, se planificaría la incorporación a los planteles para el 2017 (Dr. Bussos, 2016), situación que no se desarrolló en su totalidad.

Dado lo expuesto se observa que el clima de la organización en los servicios sanitarios se ha constituido en un asunto de preocupación creciente y actual. El problema ha adquirido una dimensión cada vez más importante a punto de incorporarlo a las agendas políticas, y que dado a la magnitud se ha agregado en todos los niveles de gestión.

Teniendo en cuenta los niveles de gestión en salud y especialmente el que se refiere al ambiente de mesogestión (gestión de servicios, institucional) el Hospital de Odontología Bollini se ubica en este nivel, ya que se trata de un organismo de autogestión monovalente, de más de 70 años de existencia y que tiene como “Misión, Visión y Objetivos”, la prevención y promoción de la salud bucal y, su principal desafío de gestión es el de tratar de coordinar y motivar a las personas para lograr alcanzar dichas metas (Misión, Visión, Objetivos Hospital de Odontología, 1947) como se expresara en el ámbito en el que se desarrollara este diseño de investigación.

Su recurso humano actual es de 196 agentes, entre los que se encuentran profesionales odontólogos que pertenecen a la ley 10.471 en número de 86, incluidos fonoaudiólogos, asistentes sociales y 17 Residentes odontólogos y en número de 89 respecto a los administrativos de la ley 10.430 en la cual se encuentran 3 odontólogos (durante el año 2021 se incorporaron psicólogos). También existen 4 becas de capacitación de trabajo informal, una de ellas referente a un profesional de servicio social, llevando esto al descontento de los y las trabajadores.

En el futuro estos agentes informales no pueden acceder a ascensos por concurso a pesar de su antigüedad, formación profesional, capacitación adquirida y mérito.

Analizando el clima organizacional este involucra la microgestión (gestión clínica) en donde se aprecia y percibe la relación entre los trabajadores, su grado de satisfacción laboral y la eficiencia laboral (cumplimiento, desempeño, rendimiento, objetivos).

El abordaje de este tema comprende también la macrogestión (gestión de la política de salud del Estado), a los efectos de tratar y corregir las fallas estructurales, mejorar el

bienestar social a través de la asignación de recursos, promover la capacitación a hospitales provinciales para mejorar el clima laboral, lográndose con ello el bienestar y la eficiencia (que significaría relación entre acciones y recursos empleados para su realización) - conf.Tobar, 2002.

Retomando el proyecto integrador sobre el Hospital Bollini, objeto central y concreto de esta investigación, los profesionales odontólogos constituyen el grupo más numeroso de la institución. Muchos de los conflictos, reclamos y demandas que se presentan a diario, surgen o se evidencian como consecuencia de las funciones asistenciales que los involucran. A veces los conflictos ocurren por la falta de información al paciente como por el trato personal, transfiriéndose las tensiones a los resultados obtenidos en la asistencia sanitaria, bajando la calidad de la salud pública.

Según comenta Crojethovic (2011) los aspectos negativos del hospital provienen de dos dimensiones distintas, una **exógena** y otra **endógena**, entre las exógenas se ubicaría a las cuestiones económicas y políticas, y las que caracterizan a la segunda dimensión como endógena se refiere a los mecanismos burocráticos, infraestructura, recursos materiales, recursos de personal y la expulsión de cerebros, advirtiendo que esto se observa en Hospitales públicos de la provincia de Buenos Aires , incluido el Hospital Bollini.

El autor aclara que no es la suma de factores lo que afecta a la organización sino el modo en el que éstas se combinan en el espacio de la práctica asistencial forjando la realidad de estas instituciones.

Los aspectos negativos provocan situaciones extremas que paralizan el desempeño de los profesionales y trabajadores de la salud. Ello es vivido durante la jornada laboral como momentos de incertidumbre y estrés, especialmente los profesionales.

La intensificación del trabajo ha ido generando un desgaste acelerado de los trabajadores, quienes, además buscando incrementar su remuneración, se transforman en profesionales taxis, perdiendo el Estado a los mismos por renuncias y con ello el perjuicio de no poder contar con la mano de obra especializada que durante mucho tiempo formo e invirtió importantes recursos económicos.

En la evolución de nuestra sociedad, una de las dimensiones que conlleva un valor positivo, es la necesidad de conocer el estado de ánimo de sus trabajadores, por ende, los niveles de bienestar que las personas tienen en su trabajo. No importa únicamente el rendimiento o la productividad, se pretende favorecer la construcción de un buen clima dentro de la organización.

La institución pública no es meramente un lugar de trabajo, sino que es un espacio de convivencia social, un espacio de desarrollo de las personas (conf. Noboa, 2006).

Trabajos realizados por el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires en la época mencionada, muestran algunos de los problemas o conflictos que aquejan a las organizaciones de salud, que impactan en la satisfacción laboral y en el clima de los profesionales tales como:

- La mala comunicación interna
- La desmotivación de los empleados
- La deficiente distribución de tareas
- La desconfianza de los jefes hacia los empleados
- El igual salario sin tener en cuenta el rendimiento de los empleados
- El conformismo o apoltronamiento de los empleados
- Imposibilidad de desarrollar una carrera profesional (ley 10.430)
- Rumores
- Denuncias
- Quejas hacia la dirección
- Descontento de las personas que trabajan
- Desmotivación
- Maltrato y destrato interpersonal
- Cansancio
- Falta de reconocimiento
- Ausencias prolongadas en el hospital entre otras

Como antecedente de la investigación que se lleva a cabo, se menciona que en el año 2017 y a poco de asumir las nuevas autoridades en el Hospital Bollini se realizó una encuesta de opinión anónima en papel sobre el asunto que alcanza a esta investigación, con preguntas preestablecidas entre los que se relevaban, la satisfacción, las comunicaciones, el liderazgo, la carga de trabajo y, con un puntaje de referencia entre 1 a 5, de la cual no hubo devolución ni información a los profesionales, por parte de la gestión de aquel momento, quedando los participantes sin conocer los resultados obtenidos.

La falta de consideración generó un mayor descontento del que ya existía en el equipo de salud quien confió en el instrumento de la encuesta para mejorar las relaciones humanas entre jefes, compañeros y directivos.

En la actualidad y en el marco de la pandemia del Covid 19, debe referenciarse que el camino que se está atravesando ha exigido física y mentalmente a todo el personal, con un trabajo diferente, especializado y complejo, elevando la vara de seguridad y responsabilidad, con medidas preventivas y de cuidados extremos, todo ello siguiendo las leyes sanitarias

nacionales y provinciales como disposiciones del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.

En este sentido, distintas organizaciones internacionales y nacionales han llamado a una suspensión voluntaria de las actividades electivas de la práctica dental, reservando solo las actividades para aquellas vinculadas con urgencias.

A la fecha no se dispone de trabajos de investigación aplicada como el presente en el Hospital Bollini, por lo que resulta condición necesaria y suficiente relevar la información del presente y del pasado inmediato, para arribar con certeza aproximada y visión al problema referenciado.

Resulta importante conocer el grado de satisfacción de los odontólogos para lograr identificar aquellos factores negativos estables, obstructivos y contingentes, que puedan ser modificables a nivel laboral y que permitan obtener una mejor calidad de vida laboral, brindando mejor calidad de atención a cada paciente.

La implementación de la presente investigación pretende aportar al Sistema de Salud y específicamente al Hospital Bollini, de herramientas y conocimientos de diagnóstico, aprehendiendo de las causas y efectos nocivos, para la toma de decisiones posteriores y con ello direccionando hacia una política pública activa, social y preventiva. El desafío del presente es observar las percepciones, sensaciones y sentimientos sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional de la institución odontológica de referencia.

5.0.0. MARCO TEÓRICO.

5.1.0 Organización

La motivación, el clima, la satisfacción laboral se desarrollan en el ámbito organizacional, por ello es importante definir el concepto de organización.

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan para cumplir con sus objetivos. Cabe destacar que una organización puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. Para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos, entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles (Pérez Porto- Merino 2008).

Hay distintos tipos de organizaciones, en esta oportunidad nos ocuparemos de las que son creadas por el estado para desarrollar tareas sociales, conocidas como organizaciones gubernamentales. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

También las podemos clasificar en base a otros criterios: podemos catalogarlas por su localización (local, regional, nacional, internacional), su propiedad (privada y pública), su tamaño (pequeña, mediana, grande) por su finalidad (con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro). Autores Jerez Porto- Merino 2008. -Hablar de un problema en una organización es mencionar incomodidades en el ambiente de trabajo y desacuerdo entre personas.

Etkin (2005) comenta que toda organización posee rasgos de complejidad, no es un modelo de armonía natural, ni opera en un medio estable y predecible. Está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines, en su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo hacia los objetivos.

Para Etkin el concepto de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos realizando un esfuerzo coordinado. En la organización son importantes las regulaciones y los dispositivos de control interno; también deben considerarse los cambios en las tecnologías, en las expectativas y demandas de sus proveedores, clientes o usuarios. Etkin (2005) habla de ser reflexivo, que es darse cuenta de las crisis y los conflictos internos que están atando a la organización. Para avanzar en un medio incierto dispone de procesos de aprendizaje y cambio. Lo reflexivo es la capacidad de salir del marco cotidiano. El aprendizaje organizacional hace viable el sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, y los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad, con negociación y mejor adaptación al medio.

Etkin (2005) considera que el modelo de organización que se promueve desde la dirección suele mostrarse como orientado hacia la eficacia, la eficiencia y la adaptación al medio. Visto desde lo abstracto y desde lo alto de la estructura, esto parece razonable porque optimiza los recursos y fuerza a una mayor productividad. Pero en los hechos suele provocar reacciones o resistencias porque la exigencia creciente y la presión por resultados generan un clima autoritario y una reducción en la calidad de vida de la organización. Los directivos tienen la oportunidad de considerar la eficacia junto con la calidad de vida en la organización. Este es el espacio que sabe ocupar una dirección creativa, y esto se expresa en la sensibilidad e inteligencia del modelo de organización. Según este autor al analizar, construir o proyectar un modelo de organización, debemos considerar que se trata de un sistema social. Por tanto, en él actúan los factores de subjetividad, como los fines, las motivaciones, las esperanzas e interpretaciones que se incorporan al diálogo y a la

interacción social. Etkin se refiere a las divergencias, las dualidades y oposiciones que pueden darse en los acuerdos o en las relaciones entre el individuo, los grupos y la organización; relata que las organizaciones funcionan con tensiones que pueden llevarla a crisis y conflictos.

La tensión significa que las tareas se cumplen no porque exista coincidencia, sino porque se utiliza la autoridad y se controlan las actividades y recursos. También hay oposiciones al orden establecido que afectan las relaciones, las desestabilizan y lleva a situaciones de crisis y conflicto. El ciclo cierra en el momento de la “superación” que se refiere a la actividad de negociar para buscar un denominador común que considere la diversidad de intereses en juego y permita la continuidad de la organización. La lógica de la organización se basa en hallar los puntos de acuerdo que permitan la coexistencia entre los individuos, los grupos y la organización, y otorguen viabilidad al sistema. El autor concluye agregando que los grupos en su vida interna se reestructuran por afinidades y rechazos (Etkin, 2014).

5.2.0 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo: *“La cultura tiene en común con el clima que incluye las percepciones que construyen los miembros acerca de su vida organizacional”* (Noboa, 2006).

El clima laboral se relaciona con la cultura organizacional y la satisfacción laboral, como así también con la motivación, todos aspectos que se ponen en evidencia en este trabajo.

La cultura organizacional del trabajo es parte muy importante ya que busca que un grupo de personas compartan ciertos caminos además de expectativas para mejorar el clima laboral y, para que estos conocimientos sean transmitidos a los nuevos integrantes de la organización.

La cultura organizacional cuenta con algunas variables o pautas de trabajos para poder desarrollar en la institución como son:

- * La forma en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, pacientes y la comunidad en general.
- * El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas y la expresión personal.
- * Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- * La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

A este tema se asocia, vinculado a este trabajo la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades, progreso personal, incrementa la productividad y mejora la moral de las personas. La calidad de vida en el trabajo dentro de la organización busca el desarrollo del trabajador como la participación de los mismos en el trabajo, aspira a ser beneficiosa tanto para la institución como para el trabajador (Noboa, 2006).

“El clima organizacional repercute en las motivaciones y en el comportamiento que tienen los miembros de una organización” (Segredo Perez, 2013).

5.3.0 Aportes desde el Management Sanitario

Paddy Miller en Gestión del Cambio desarrolla la temática de la motivación, pérdida de argumentos y proceso de cambios. Manifiesta que cuando los altos directivos son incapaces de traducir sus ideas a la acción, se da en los programas que bajan de arriba hacia abajo, quieren que se hagan las cosas a su manera y olvidan que es de importancia capital el participar. También dejar que cada uno aporte su granito de arena. Destaca que un trabajador que trabaje cómodo puede marcar la diferencia. Muchos programas de cambio, traducen que si cada empleado pone su granito de arena en el proceso de cambio la organización -el cuerpo directivo- cambiara también. Comenta que el equipo de trabajo, antes de embarcarse en un programa de cambio debe afrontar el “problema” y la baja motivación. A veces se consigue más centrándose en conseguir pequeñas victorias que grandes triunfos organizativos, implica buscar cambios que parecen relativamente menores pero que tienen una gran probabilidad de éxito.

En el texto menciona el modelo de Carmill titulado “El desarrollo de equipos de trabajo”. Habla de las disfunciones debido a no resolver las tormentas que atacan al equipo de trabajo. Distingue el ciclo constructivo del destructivo. En el desarrollo de las actividades se dan retos y misiones. Como ciclo constructivo cuando más evoluciona el equipo a lo largo del proceso más se perciben los beneficios del ciclo interno: Confianza-Comunicación-Colaboración. Desarrolla ejemplos de equipos de gestión donde se fijan los siguientes principios: Competencia, Rigor, Honestidad, Confianza, Vida equilibrada. En cuanto al ciclo destructivo se llega por la tormenta o no cumplimiento de fines, el equipo por consiguiente se perjudica con efectos perjudiciales como desmantelamiento, fracasos, incumplimientos, desconfianzas, desinterés general, divisiones internas y desorganización plena.

El equipo decidió que los principios se iban a poner en práctica y los reforzaron en su reunión diaria. Así fue que las personas empezaron a darse cuenta de todas las implicaciones que suponían algunos de los principios.

También enumera ciertas palabras, comienza asintiendo que está bien hecho si se puede conseguir que el equipo se mueva a lo largo de un ciclo constructivo positivo. Describe los elementos del ciclo constructivo: palabra V (Visión), E, (Equipo) que es ventajoso pertenecer, C (Comportamiento) “estrategia de la sonrisa” y de D (Dimensiones). Hay un mensaje en todo esto para los líderes que pretendan un gran cambio y es el siguiente: Piensa en grande en términos de cambios, pero en pequeño en términos de expectativas de resultados.

Considerando el Módulo de Management Sanitario y en acápite “Aplicando Problem Driver Management en Entornos de Alta Cualificación” (Beatriz Muñoz-Seca Fernández-Cuesta) que traducido es la Gestión Impulsada por Problemas, nos habla que la aleatoriedad de la demanda y el cambio de necesidades o atenciones son la constante del sistema, no hay requerimientos iguales de los pacientes y por ello dar respuesta significa resolver el problema con preparación. Entre otras cosas comenta que las organizaciones deben enfocar su servicio para dar respuestas adecuadas y pertinentes que cubran las necesidades de los pacientes mediante profesionales capacitados y con conocimientos necesarios para hacerlo.

Los componentes del PDM o Gestión impulsada por Problemas (Problem-Driven-Management) que destaca la autora son:

- Los problemas son el eje central de la gestión. Un problema es una situación desagradable que alguien quiere resolver. La organización debe estar enfocada a pensar en soluciones.
- Los adultos aprenden resolviendo problemas.
- Para resolver el problema hay que entender cuál es el proceso y que lagunas de conocimientos existen.
- Para conseguir incremento en rendimiento, los problemas deben ser relevantes para las prioridades de la misión de la organización, priorizar dicha misión y transmitirla a todos los niveles.

Entre otros, entender lo que significa un problema es entender los diferentes procesos de soluciones que existen, los métodos por los que se llega a la solución y las lagunas de conocimiento que impiden que se solucione.

Hay que distinguir dos facetas: el “cómo” solucionarlo y el stock de conocimiento que es el “qué” resolver.

Las implicancias de gestión son varias. En **primer lugar**, no se puede exigir a quien recibe un problema que debe explorar que dé su solución y que sea rápida (entender el contexto del problema para entender las implicaciones de su solución y no exigir algo irrazonable). En **segundo lugar**, el compartir soluciones ante problemas, es esencial en las organizaciones, pues un problema para una persona puede ser un problema ya resuelto para otra. Se llega así al otro componente el “stock” de conocimientos necesarios para resolver problema. Saber aceptar que no se sabe algo es el paso más importante para conseguir ese conocimiento. **Sócrates nos decía:** *lo importante no es saber lo que se sabe, sino saber lo que no sabes.*

En la gestión impulsada por problemas se propone que el directivo que perdura, es aquel que tiene en vista soluciones, cuyo eje central son los problemas y su solución, no la búsqueda de culpables. Un gestor PDM empuja a sus colaboradores y a la organización a través de innovaciones, resultando de ello una corriente proactiva ante problemas que necesitan solucionarse.

En este aspecto de Gestión en las Instituciones, uno de sus puntos referencia la gestión del personal de alta cualificación. Dichas características las resume diciendo: que la persona lo único que tiene es su conocimiento y se siente orgulloso de ello. Cuanto más esfuerzo personal invierte en adquirir conocimiento mayor valor se le da. Por ello, la persona que ha invertido años de estudio, sufrimiento y sacrificio, valora inmensamente este acervo adquirido. Siente un orgullo por haber alcanzado las metas que se ha propuesto y encuentra que su esfuerzo debe ser apreciado por la sociedad. Es indudable que su alta cualificación suele ser una de las bases del núcleo diferencial de la organización y que posiblemente debiera ser reconocido. Otro de los puntos dice: que conoce bien los problemas porque los vive. La labor de su superior jerárquico radica en mostrarle las consecuencias institucionales de sus decisiones y que ellos valoren si es indispensable o no ejecutarlas, como también traten el tema con claridad y honestidad. Ello lleva a que se generen decisiones consensuadas de logros mutuos.

Uno de los últimos puntos dice: Si creen que su jefe no entiende o comprende la situación. Habla que jamás el personal pensara que su jefe lo hace bien. Siempre consideraran que ellos podrían hacerlo mucho mejor y que el jefe no entiende ni comprende la situación, pero cuando este se haya ido, encontraran virtudes en él. No pretenda que lo “amen”, ante la imposibilidad en la realidad, el objetivo debe ser que lo respeten.

Beneficios o logros en estos entornos no se incrementa siguiendo esquemas clásicos. No se imponen soluciones por la fuerza, se presentan problemas, viendo los datos claros y fiables. Hay que permitir que los profesionales piensen en cómo conseguir resultados, dejar que

ellos propongan soluciones, probablemente estas serán más eficientes y duraderas, de las que se pueden desarrollar desde un despacho. La institución consigue mejores resultados y el trabajador incrementa su valor y valía, obteniendo mayor reconocimiento y capacidad de futuro personal.

Presenta o habla de singularidades que potencian el enfoque PDM en este tipo de personal, algunas de ellas ayudan a sintetizar y resumir el texto desarrollado.

1- Mayor identificación de sus realidades individuales. Que el personal de alta cualificación necesita TLC, (cuidado, amor y cariño). Con ello hacer hincapié en la necesidad de escuchar, de entender la situación personal y lo vital proceder en consecuencia. El malestar también proviene de la falta de conocimiento personal de la situación de cada uno, no se tienen en cuenta los conflictos familiares. Los jefes deben conocer perfectamente a su gente y sus circunstancias y por ello proponer a la oficina la persona más adecuada. Los mandos deben estar imbuidos en la realidad para entender las situaciones personales y tener tiempo para escuchar. No es solamente actuar entendiendo su stock de conocimiento sino compartiendo sus singularidades, analizando cómo manejar las frustraciones, esto significa tener tiempo disponible y para conseguirlo, el mando debe aplicar la idea de hacer *hacer*.

2- Necesidad de ayudarles constantemente a desarrollar su potencial. La institución debe implementar infraestructura que apoye el camino de incrementar el stock de conocimiento individual. No es referido a cursos en manos del departamento de formación de recursos humanos, sino que el gran potenciador del conocimiento debe ser el jefe y su gran arma la innovación. Una Institución tiene cada seis meses reuniones, de uno a uno, jefe-subordinado. El objetivo es entender en qué situación está, qué problemas ha tenido que no ha podido resolver, qué conocimiento necesitaría que no posee. Esto no debe hacerse de forma burocrática sino dinámica. El superior junto al trabajar colaborando, entendiendo sus necesidades y previniéndolas. Ese es el gran valor añadido y la diferencia de ser jefe. El poder entrever necesidades que con el día a día queden enmascaradas. Apoyar, escuchar y encauzar el desarrollo de sus competencias diferenciales. Otra manera de provocar el desarrollo de conocimiento es compartiendo éxitos, fallos y errores. Si uno de los leitmotivs de PDM es que se aprende más de un fallo o error que de algo bien hecho. Las sesiones clínicas de los profesionales de la salud son un buen ejemplo de este tipo de apoyo. En ella se analizan los procesos que se han seguido, los errores que se han cometido y qué debería haberse hecho que no se ejecutó. Son una forma positiva de

desarrollo de potencial y el aprendizaje que se puede obtener de estas experiencias es inmenso.

3- Nuevas formas de gestión: Deles iniciativa y capacidad de desarrollar su propio talento. El directivo debe aceptar que la alta cualificación conlleva como sinónimo, iniciativa y capacidad de decidir. Todo ser humano vale lo que sabe y su capacidad de aprender. Cuanto más base de conocimiento tenga, mayor es su capacidad de generar ideas y aportar. Tener un cerebro preparado sin usarlo es un fallo de la dirección. La única salida que tiene la gestión es darle capacidad de iniciativa, dejar que hagan. El servicio está en sus manos y ellos deben encontrar soluciones novedosas que hagan un buen aporte. Es un deber y un derecho el de ser eficientes. Desarrollar su propio talento es una ganancia tanto para la institución como para la persona.

4- Diferenciación de su rol directivo: Existe hoy una realidad a veces irrefutable cuando un jefe tiene menos conocimiento que sus subordinados. Acepte que su gente es mejor que usted. El gestor o director debe entender y tener un grado inicial de conocimiento, pero no tiene por qué ser excelente en ello. La función primordial de un gestor del siglo XXI es servir, apoyar y facilitar la vida cotidiana de todos sus empleados. Se convierte en un directivo diferente, educador. Un directivo educador hace esas funciones y sabe rodearse de gente excelente que brilla. El siglo XXI es el siglo del directivo que trabaja, suda y sufre. No necesita tener una personalidad carismática. Su brillo emana de su tarea diaria bien hecha y su labor de mejora constante hace de él el gran conductor de las organizaciones exitosas. Se convierte en un potenciador, pero en su tarea diaria es reconocido por ser el lazo sinérgico que logra que todos los cerebros trabajen enfocados a las prioridades de la gestión. Dicho esto, se consiguen resultados a largo plazo

5.4.0 CLIMA ORGANIZACIONAL

El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades, traduciéndolos, al clima organizacional, como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975, citado por Chiang Vega y col. 1975).

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros y al igual que el atmosférico se respira, se siente, viene a ser aquellas actitudes que hacen a la convivencia social en la organización. Se percibe por los sentidos, hay amigables y colaborativos o perniciosos y destructivos, o como la meteorología cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas; son las personas las que construyen y crean las organizaciones, y ahí se marca las actitudes y comportamiento de los individuos (Noboa, 2006)

Un elemento significativo en la definición del **clima organizacional** está dado por el **conjunto de percepciones**, influidas por factores internos y externos de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado, para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución. Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros este clima induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización. Goncalves, 1997, Segredo Pérez, 2004. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en **una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores de toda la organización** (Segredo Pérez, 2013).

Este tema reflexivo busca exponer la importancia de mantener un clima organizacional adecuado en la organización para que el talento humano que conforma la institución muestre sus mejores habilidades y disfrute desarrollando un rol que muy probablemente dará como resultado un gana gana para las dos partes (Guillermo G., 2007).

Es importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano dentro de las organizaciones y aún más importante que cada uno de sus integrantes de la misma formen una cadena ordenada de eslabones para un adecuado funcionamiento, para esto es necesario la motivación que las organizaciones pueden brindar a sus trabajadores y es aquí donde está el clima organizacional, una de las tendencias es buscar brindarle el lugar que se merece al ser humano que cada día hace un aporte dentro de los entes económicos para que estos generen muy buenos resultados.

El clima organizacional para cada una de las instituciones se evalúa de manera diferente teniendo en cuenta que prima la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral y el logro que se pretende cumplir dentro de cada una.

En el clima organizacional se presenta un enfoque cognitivo donde se busca determinar la percepción individual sobre el ambiente de trabajo de tal manera que desde el pensamiento se da origen al resultado de las situaciones o casos que se experimenta. La percepción

compartida que como su nombre lo indica es el nivel colectivo de la noción del clima con el fin de determinar los puntos en común.

5.4.1 Clima organizacional: aportes de definiciones de ciertos autores

Se puede expresar de manera general, como el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización (Guillermo G., 2007). Sin embargo, no es fácil generar un concepto definitivo de lo que es el clima organizacional ya que las diferentes percepciones son válidas y una no puede excluir la otra, por tanto, lo más conveniente es mencionar algunas de las definiciones que se han dado con este tema.

Para **Francis Cornell** es la mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros.

Según **Schneider y Hall** es el **conjunto** de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización.

Forehand y Gilmer consideran que el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Halpiny Crofts aporta que la opinión que el empleado se forma de la organización.

Charles Darwin realiza la siguiente descripción: Clima Organizacional es el nombre dado por diversos autores; se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Siguiendo esta lógica, mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales de la institución, un mal clima destruye el ambiente del trabajo ocasionando situaciones de conflicto o malestar de los empleados y esto genera bajo rendimiento, de ahí la importancia de aplicar encuestas para empleados.

Zuriaga (1998) ha tratado de mostrar de manera descriptiva al clima y la satisfacción laboral como dos variables importantes en el desarrollo de las actividades laborales en los establecimientos de salud.

Según **Sohi** se deben iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador, además de lograr niveles de satisfacción personal.

Aguirre Gas publicó los resultados de un estudio, concluyendo que la satisfacción de los trabajadores en el desempeño de sus labores, ha sido considerada recientemente como un factor determinante en la calidad de la atención. No es posible conseguir que una persona realice un trabajo con calidad y eficiencia sino se encuentra satisfecha durante su desempeño y con los resultados del mismo (citado por Chavarria-Islas (2009) Existen factores difíciles de modificar como el salario, la estructura física donde se prestan los servicios y los recursos para realizar un tratamiento con la calidad deseada, todo esto, causa insatisfacción en el trabajador; sin embargo existen situaciones que pueden mejorar la satisfacción del desempeño de las labores cotidianas, una mayor participación en la organización del trabajo, expectativas de superación para el trabajador que actúa con eficiencia y calidad.

Citado por Crojethovic (2011) **Ramiro** propone al indagar sobre el trabajo de los profesionales de la salud que puede observarse el contenido del trabajo, el grado de amplitud y profundidad de los puestos de trabajo, el proceso de formación de los empleados, las expectativas de promoción, el clima laboral y la estrategia de dirección (liderazgo). Con estas observaciones, se visualizaría la sobrecarga mental de las personas, el potencial colapso intelectual y el estrés de los empleados. Se podría decir que los incentivos en los hospitales públicos son muy escasos o más bien inexistentes.

El razonamiento de Ramiro (1999) como el de Krieger (2001) podría concluirse que la organización es poco eficaz, ya que desmotiva a sus empleados. Se preguntan “si no son motivadoras las condiciones de trabajo ¿Por qué continúan trabajando en un lugar que desmotiva? o habría que reflexionar sobre ¿qué es lo que motiva a los que se quedan?”

No es tarea fácil que muchos profesionales y trabajadores de la salud permanezcan en sus puestos en el hospital público.

Crojethovic (2011) dan cuenta del vínculo que mantienen los profesionales y trabajadores con los hospitales públicos en donde trabajan. Así puede rastrearse el vínculo que se conforma en su relación cotidiana con esta institución pública: “es mi hospital”, “se siente propio el lugar”. Esto refleja un sentimiento de pertenencia hacia el hospital. Son parte del hospital, ellos lo construyen y por eso pueden “apropiárselo”. También existe relación con la cantidad de horas que trabajan, y la intensidad del trabajo (con la carga emocional que para algunos implica) se genera lazos de camaradería, grupos de afinidad sobre todo al interior de cada servicio. Se sienten valorados entre ellos –aunque no por la institución pública-, se conocen, tienen un grado de confianza importante y genera un ambiente de trabajo fundado en relaciones sociales afines, a partir de las prácticas sociales que realizan. No todos tienen el mismo compromiso motivacional, hay quienes les gusta lo que hacen, otros relacionan el

lugar con la posibilidad de continuo aprendizaje, también sienten que todos los días se aprende algo nuevo. Libertad para desarrollar sus actividades, poder decidir, como saber que la estabilidad laboral representa seguridad y esto aporta a la construcción de la motivación.

Segredo Pérez (2013) cita que en Salud Pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas, como de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a identificar todo lo que influya en forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

5.4.2 Aportes de organizaciones internacionales OPS/OMS

En esta área el tema cobra relevancia a partir de la propuesta de la “Organización Panamericana de la Salud” y la “Organización Mundial de la Salud” (**OPS/OMS**) cita un inventario de clima Organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública, a través de 4 dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad, y participación (OMS, 1998)

Resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones definidas por la **OPS y la OMS** las referidas a la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar

Se considera oportuno abordar la mirada internacional sobre el tema, por lo que se incorporan aspectos relevantes de definiciones y tratamientos teniendo como guía el Centro Latinoamericano y del Caribe de Información de Ciencias de la Salud, BIREME, organismo Internacional, especializado, miembro de la **Organización Panamericana de la salud y Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS)**.

BIREME actúa para la mejora de la salud buscando la democratización del acceso a la información, conocimiento y evidencias científicas.

La OMS ha organizado eventos “Del Dicho al Hecho” en el cual se indaga, y se trata de un evento realizado en 2018, donde delegaciones de los países de las Américas y de la OPS participaron activamente en todas las actividades. BIREME, como centro especializado de la OPS/OMS, apoya estas y otras acciones en pro de la salud, incentivando a sus colaboradores a practicar actividad física y a adoptar hábitos de vida saludables. (BIREME 2017)

Este Centro enfoca el trabajo en equipo y el clima organizacional en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos de la OPS/OMS, realiza actividades de capacitación que cuenta con la participación de todos sus trabajadores. Los eventos fueron desarrollados en un ambiente externo al del trabajo cotidiano (BIREME), y permitió la efectiva participación y empeño de todos en la reflexión sobre temas y acciones que caracterizan la actuación efectiva en equipo. Estas acciones cuentan con la participación tanto del personal de la Gerencia como del personal operacional, con miras a responder a los cambios del ambiente institucional.

Este Centro realiza reuniones para su fortalecimiento como equipo de alto desempeño. Bireme enfatiza, que la salud requiere atención y esfuerzo constantes. Adopta políticas persistentes e innovadoras; resalta el trabajo en equipo para la innovación y el fortalecimiento Organizacional.

Otro aporte a observar son las normas de conducta de la administración pública internacional del año 2011 de la OPS y la protección de los principios y valores de la organización panamericana de la salud.

La OPS promueve y coordina los esfuerzos de los países del continente americano para combatir las enfermedades, prolongar la vida y estimular el mejoramiento físico y mental de sus habitantes.

A fin de cumplir con sus propósitos, la OPS debe propiciar un entorno interno que favorezca la formación de su personal y fomente la confianza, la comunicación franca y el logro del consenso. Este organismo tiene un Código de Principios éticos y conducta que sirve de guía para las decisiones cotidianas a fin de que sus actos apoyen la misión y muestren sus valores.

En la misma comenta, que una Organización sana es transparente: la confianza, la franqueza y el respeto con sus integrantes. Como funcionarios públicos internacionales tienen la misión especial de trabajar en pos de los ideales de la paz, el progreso económico y social, la cooperación y el respeto internacional de los derechos esenciales. “De nosotros depende ganarnos continuamente la confianza de la comunidad internacional y esta responsabilidad no puede tomarse a la ligera. La confianza se basa en el trato que tenemos entre nosotros mismos en cada nivel de la Organización y en nuestras interacciones con los Estados Miembros, los colaboradores y los proveedores. Para poder llevar adelante las iniciativas de salud, debemos ser conscientes de la repercusión (positiva o negativa) que nuestras palabras y actos tienen.”

Según la Lic. Claudia P. Celis Morales del Programa de Administración de empresas en su Diplomado en Alta Gerencia (Medellín /Colombia 2014) cada día las organizaciones son

conscientes de la necesidad de mantener un nivel de competitividad en los productos que se ofrece, sin embargo es claro que ésta meta no sólo se logra con inversiones en tecnología de punta, novedosas estrategias y sorprendentes campañas publicitarias, también se requiere un talento humano que complemente la estructura del ente para así lograr un desarrollo integral.

Busca exponer la importancia de mantener un clima organizacional adecuado en la organización para que el talento humano que conforma la institución muestre sus mejores habilidades y disfrute desarrollando un rol que muy probablemente dará como resultado un gana gana para las dos partes.

5.4.3 Características del clima

Algunas de las características del clima a delinearse son: multidimensional y original de cada organización, ejerce influencia estable y perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, es fragmentario ya que puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, y no se debe olvidar que el clima es una percepción de los miembros de una organización, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional. No tiene que ver como es la vida en la organización sino en cómo las personas la perciben, no sirve implementar la mejor de las estructuras, la más avanzada tecnología, si la percepción que tienen los miembros sobre ella y sus integrantes no es buena.

Se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Además, es un elemento diagnóstico que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado (conf. Segredo Pérez, 2009)

El clima organizacional y la satisfacción laboral son relevantes en el comportamiento del personal que trabaja en los hospitales, esto potencia aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

Este trabajo pretende despertar la reflexión de los directivos hospitalarios sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores determinantes en el éxito del trabajo de toda organización. El clima organizacional es una característica del medio ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los miembros de la institución. El clima organizacional

al igual que la satisfacción laboral, condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

5.4.4. Dimensiones

Existen varios modelos para estudiar el clima organizacional, se incluirán aquellos más relevantes de Likert, (1961); Leavitt (1965); Litwin y Stringer (1968)

Cada autor mide la percepción del clima en función a diferentes dimensiones. Citados por Noboa (2006). En relación al concepto de clima, aparentes malestares del hospital están relacionados con el modelo expuesto por Litwin y Stringer para el estudio del clima en las organizaciones de salud. Aceptando la idea que es una percepción de las personas sobre las diferentes dimensiones. Estos autores postulan nueve dimensiones que describen el clima existente en una organización. Quien ha estudiado este modelo es el profesor Alexis Goncalvez, (1997) quien destaca la técnica de Litwin y Stringer, que utiliza un cuestionario que se aplica en los miembros de la organización.

Para estudiar el clima organizacional de una organización es necesario prestar atención a ciertos factores que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidos. Dichas causas pueden originarse en base a distintas variables dentro de la organización, como el ambiente físico, social, las distintas formas de comportamiento, etc. La gama de variables puede ser tan amplia que los especialistas no han llegado a un consenso sobre cómo definir la cantidad y naturaleza de estos factores, que han sido bautizados en la literatura como dimensiones.

Para los profesores Litwin y Stringer, existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional, agregando a este trabajo 2 más comunicación y liderazgo dada la recomendación expuesta por la OMS.

1) Estructura

Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una organización puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo, poniendo de manifiesto la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo. Se hace referencia entonces, a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica,

plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Teniendo en cuenta que la estructura representa una serie de parámetros en la organización los cuales sus miembros perciben en el desarrollo de actividades se puede correr el riesgo que se genere una fatiga organizacional ocasionando resultados negativos ya que los directivos centran su visión en generar directrices mientras los trabajadores carecen de un ambiente libre para trabajar.

2) Responsabilidad

También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

Se relaciona con el nivel de riesgos que asume una persona a la cual se le ha delegado una toma de decisiones en los procesos que desarrolla.

3) Recompensa

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño. Este incentivo se recibe a cambio de haber desarrollado un proceso impecable en el rol asignado o fruto de los resultados conseguidos en la organización, descartando así todo tipo de ingresos producto de un contrato laboral legal o reconocimientos preestablecido por la institución. Es importante conocer la teoría de los dos factores de Herzberg donde su primer punto es el factor higiénico o extrínseco que parte de las emociones producidas por elementos externos como el salario, directrices, condiciones físicas de trabajo, relacionamiento al interior de la organización lo que genera insatisfacción al estar ausente.

El segundo punto es el factor motivacional o intrínseco que corresponde al contrario del primero ya que corresponde a un nivel alto de satisfacción para el individuo desde las actividades que desarrolla e involucran los sentimientos de crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional y la necesidad de autorrealización.

Es importante considerar que aunque los factores higiénicos generan desmotivación ante su carencia es relevante dentro de la organización velar por mantener un nivel estándar que le brinde un equilibrio al ambiente laboral, con respecto a los factores intrínsecos son los que sus miembros deben tener presente y desarrollados día a día en los roles encomendados ya

que corresponde a la ganancia personal que puede brindar a futuro grandes frutos y ayuda ser tolerantes a entorno que no se puede modificar.

4) Desafío

Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad. Son retos de tipo profesional que el individuo desea emprender como cuestión personal y que pueden relacionarse con el cumplimiento de objetivos dentro de la organización, teniendo en cuenta que las misma debe delimitar desde un principio los desafíos a los cuales estará enfrentado como parte del rol a desarrollar.

5) Relaciones

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo. El grado de madurez, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una institución es percibida por los usuarios.

6) Cooperación

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales. Ese trabajo en equipo que busca un apoyo constante para el cumplimiento de objetivos al interior de la organización, se refiere a las políticas promulgadas por la organización, donde trascienden lo valores y principios de la misma.

7) Estándares

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la organización en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

8) Conflictos

La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la organización.

¿Cuál es la reacción ante una crisis? La manera en que se viven los conflictos en la organización, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

El reconocimiento de que el conflicto siempre estará presente en las relaciones de los seres humanos, las diferencias, los pensamientos entre los integrantes de un grupo por temas laborales, sociales, personales entre otros y el manejo de los mismos para atenuar el impacto que genera en el clima organizacional.

9) Identidad

Esta dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la organización y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta. Ese sentido que busca defender con orgullo todos los componentes de la organización y brindar un apoyo constante en las actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos. Es importante que cada uno de los miembros de la organización sienta que son un elemento muy importante que contribuye al crecimiento de la institución sin importar las actividades que se les asignen ya que su labor es muy valiosa y definitivamente conforma el verdadero trabajo en equipo, de esta manera se logra establecer un sentido de pertenencia donde cada individuo llega a considerar la institución como propia.

10) Liderazgo

Es considerado uno de los factores de gran importancia a la hora de evaluar el clima organizacional debido a que se requiere un guía que les impregne la energía necesaria a los demás individuos para que estos a su vez le den funcionamiento a la cadena de actividades estructuradas y así generan los resultados requeridos. Un líder exitoso requiere desarrollar ciertas competencias.

Es necesario como parte inicial del liderazgo comprender a su interlocutor y posteriormente hacerse entender frente a sus receptores ya que de esta manera resulta más fácil idear la

forma más adecuada de dirigir un equipo ya que se ha comprendido cómo expresar los conocimientos e ideas para que se logre un gran trabajo en equipo.

Como segunda instancia un líder debe tener la capacidad para asumir retos por complejos que parezcan, también la toma de decisiones y la generación de ideas de manera innovadora. Un líder debe estar atento a las necesidades del equipo para el mejoramiento de la confianza de tal manera que los trabajadores puedan realizar en ciertos momentos “sacrificios” en un momento de contingencia como salir un poco más tarde entre otros lo que evidencia el compromiso que se tiene con la organización.

Otras de las tareas que debe desarrollar un líder es la disminución al máximo del estrés en el ambiente laboral.

El liderazgo cuenta con unos componentes como lo son: la autoconciencia que busca comprender las emociones y el efecto en los demás, la segunda autocontrol marca la importancia de pensar antes de actuar, la tercera la motivación del logro representa la pasión para trabajar por razones más allá del dinero y status que evidencia la persistencia por cumplir las metas propuesta, la cuarta empatía es la habilidad de comprender las emociones de los demás y por ultimo Habilidades Sociales habilidad de manejar y construir relaciones que logre una simpatía.

La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización, resulta un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante. (Noboa, 2006)

11) Comunicaciones y relaciones

La comunicación es una categoría socio psicológica que expresa cómo se comportan las relaciones interpersonales, porque el trabajo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, que supone una relación permanente de comunicación (Segredo Pérez, 2013)

Es uno de los elementos claves para que los desempeños sean efectivamente fluidos y los contactos realmente oportunos, especialmente entre directivos y profesionales (Bustamante-Ubilla y otros, 2009).

Es un factor fundamental en las buenas prácticas del clima laboral ya que permite establecer lo que cada individuo desea expresar y a partir de esto se establece una relación cercana, directa, sencilla y abierta con los diferentes grupos de interés.

“Para que exista dialogo se necesita al menos dos partes, pero también se necesita discurso” (El Cerebro Argentino, Manes-Niro 2016)

La comunicación permite y evidencia:

- Expresar libremente las emociones, pensamientos y sentimientos.
- Las relaciones entre jefes y colaboradores efectiva, cercana y de confianza.
- Las conversaciones que se llevan a cabo en la Organización son directas, cálidas y respetuosas.
- El ambiente facilita que los individuos den y reciban retroalimentación de manera asertiva.
- Todos los miembros evalúan sus acciones y las de los otros. Comprenden este proceso como la posibilidad de enriquecerse a través de la retroalimentación justa y objetiva.
- Todos los individuos de la organización utilizan un lenguaje que promueve la cercanía, el respeto y la sencillez, generando acciones que potencian el alto desempeño colectivo.

5.4.5 La Importancia del Clima Organizacional. Indicadores.

Coinciden los diferentes autores que desde hace mucho tiempo ha existido la falsa creencia de que el trabajador era una herramienta más que debía cumplir sus funciones para lograr la meta de la Institución. No se tenía en cuenta que al igual que la maquinaria necesita unos cuidados y un mantenimiento adecuado, los empleados, que son personas ante todo, también. Las organizaciones creían que el dinero y el salario bastaban para ello, pero el tiempo ha demostrado que hace falta mucho más para mantener y mejorar la productividad de una organización y uno de los pilares es el clima laboral adecuado.

Surge entonces la pregunta ¿Por qué importa un buen clima laboral?

Del que se desprende que un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que se pague y lo mucho que crezca su cuenta corriente, un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará las ganas de trabajar y el entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la Institución, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor.

Por eso es importante tener en cuenta los indicadores del clima organizacional. Los indicadores o dimensiones del clima laboral nos permiten conocer el estado de salud de la organización e implementar las medidas más adecuadas para mejorarlo. Miden desde las emociones personales hasta el ambiente, es decir, la satisfacción de cada empleado para crear un clima laboral agradable, entre ellos:

- Relaciones sociales e interpersonales con compañeros y la Institución
- Condiciones ambientales de trabajo

- Grado de control sobre el trabajo, autonomía y apoyo en el trabajo
- Desarrollo personal, motivación laboral y formación recibida por la organización
- Recompensas económicas, desarrollo y crecimiento profesional
- Comunicación organizacional y toma de decisiones con conocimiento de los objetivos de trabajo y resultados obtenidos.
- Innovación y creatividad en el trabajo.

Conociendo los beneficios de un buen clima laboral se sabe que las ventajas serán múltiples, por eso es importante medirlo cada cierto tiempo.

5.5.0. SATISFACCIÓN LABORAL

El clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan. Márquez (2001) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de que deberían ser.

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. (Velásquez, citado por Noboa, 2009). Otros factores generadores de satisfacción fueron descritos por Robbins y Werther (2003) (citados por Chavarria-Islas, 2009) quienes conceptualizan la satisfacción laboral como la actitud favorable o desfavorable del individuo hacia su trabajo, agregando que un alto grado de satisfacción se verá reflejado en una actitud positiva hacia las actividades diarias. Para Chiavenato los factores que determinan la satisfacción laboral son la equidad de los premios, las condiciones propias del trabajo y la buena relación con los colegas (Villalones, 2003).

En Salud Pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas, como de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a identificar todo lo que influya en forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo (Segredo Pérez, 2013).

En la relación entre clima y satisfacción surge la motivación, como un elemento teórico importante dado que según diversos autores la motivación mantiene el vínculo entre los sujetos y la institución. Se pudo comprender que en las organizaciones la motivación no provenía de incentivos puntuales. El aporte de Giddens permite pensarla como un proceso que se construye a partir de las prácticas cotidianas al interior de la organización. Este

proceso es el que les otorga confianza y refuerza la creencia y pertenencia con el hospital (Giddens, A ,2003 citado por Crojethovich 2011).

5.5.1. Motivación.

En lo que se refiere a motivación se tendrán en cuenta teorías y definiciones de varios autores.

Teoría de motivación- los dos factores de Herzberg

Entre las diferentes teorías motivacionales que existen hoy en día, son varias las que debemos tener en cuenta, una de ellas es la Teoría de motivación-higiene de Herzberg.

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Propuso la «Teoría de los dos factores» también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría las personas están influenciadas por dos factores:

Primer factor, la satisfacción: que es principalmente el resultado de los factores de motivación (ver dibujo infra). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Influyen en la motivación del trabajador que verdaderamente mueve y satisface al trabajador en su puesto de trabajo, el llamado factor motivacional. Es considerado el factor intrínseco o motivador. Este tiene relación con logros en el trabajo, reconocimientos por su aporte, el trabajo en sí mismo como fuente de realización, el progreso que le ofrece el trabajo, crecimiento profesional. Su existencia produce sensaciones de satisfacción. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional (logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción).

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene (ver dibujo más abajo). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Segundo factor, el de higiene: llamado factor de mantenimientos y considerado extrínseco o insatisfacción. Este agrupa el conjunto de características de la organización, tales como: políticas de empleo, condiciones de trabajo, salario, tipo de supervisión. El autor planteó que este factor no es fuente de motivación para el trabajador, pero una vez que sean mal administrados, provocan malestar o insatisfacción en ellos. Por lo tanto, deben ser bien administrados para que sean percibidos positivamente y no haya insatisfacción, sin embargo, la hipótesis de esta teoría sigue siendo que dichos factores no lograrán una

verdadera motivación ni satisfacción, para lograr hacer su trabajo. Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Herzberg destaca que, tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (**motivación positiva**) o castigos (**motivación negativa**). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Herzberg los denomina factores higiénicos pues son esencialmente preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Sueldo y beneficios, política de reconocimientos y de organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación, áreas para la satisfacción. Esta Teoría orienta el comportamiento de las personas. Según la investigación de **Herzberg** cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Teoría de la Motivación de Herzberg



Figura 1. Teoría de la Motivación de Herzberg

Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades primarias de Maslow: necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias de estima y autorrealización. No todos están de acuerdo con esta teoría, algunos críticos comentan una serie de efectos negativos o contraproducentes, como el aumento de ansiedad, aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo, sentimiento de explotación cuando la jerarquía superior no acompaña las nuevas tareas con el aumento de la remuneración, posible reducción de las relaciones interpersonales.

Como en el caso de la pirámide de Maslow estos modelos son útiles como esquemas de referencia, aunque hay que adaptarlos a la situación y el contexto de la persona, los equipos y organizaciones.

Teoría de la Pirámide de Maslow.

Según Maslow (1943) la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades y las clasifica en 5 necesidades representándola en forma de pirámide.



En la base están las necesidades básicas, que son referentes a la supervivencia, luego están las de seguridad y protección, le siguen las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas de afiliación, en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo llamadas de reconocimiento y, en el último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

Para Maslow un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias antes de buscar las de más alto nivel en la pirámide.

Motivación desde el punto de vista de Mahillo.

Para Mahillo (1996) define la motivación como el primer paso que nos lleva a la acción. Da a entender que para que el individuo realice sus acciones debe estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo para que pueda realizar sus tareas y, esto ocasiona un gasto de energía enorme, lo que origina que las personas (directores) que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupados en como incentivar a estos trabajadores.

Los factores de motivación llámense, logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos, son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que otros factores como sueldo, ambiente físico, las relaciones personales, status, ambiente de trabajo, cuando fallan o son inadecuados causan insatisfacción en el individuo.

Posición de Argyris

Argyris (1979) resalta la importancia de la motivación para la organización, que implica impulsar a una persona a actuar de determinada manera. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La motivación en este sentido, denota los deseos que llevan a la elección de trabajar en los hospitales públicos, se construye en las prácticas habituales a partir de las cuales se forma un vínculo entre los profesionales y trabajadores de la salud del hospital. (Giddens, 2003 citado por Crojethovich, 2011).

5.5.2 Tipos de motivación

La motivación puede ser de diferentes tipos:

Motivación intrínseca: es la que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la propia satisfacción personal del empleado. En este tipo de motivación la institución no puede influir.

- **Motivación extrínseca:** se trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público. Es en este tipo de motivación donde la institución debe actuar, incentivando la motivación del empleado con distintas técnicas que comentaremos más adelante.

Carácter del estímulo percibido.

- **Motivación positiva:** cuando el factor motivador se configura como un premio o una recompensa.
- **Motivación negativa:** si el factor motivador a la conducta del individuo es asociado como una amenaza o castigo.

5.5.3 Nivel de necesidad

- **Motivación primaria:** cuando la persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.

- **Motivación social:** si la actuación del empleado está provocada por querer ser o estar aceptado por un determinado grupo social.

5.5.4 Factores que influyen en la motivación laboral.

Existen muchos factores que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la institución, pero los más visibles son los siguientes:

- **Puesto de trabajo:** este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.
- **Autonomía en el trabajo:** dar responsabilidades, permitir la participación y aportación de ideas para que la institución pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el trabajador se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la misma.
- **Ambiente de trabajo:** es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la organización. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los objetivos de la institución.
- **Condiciones laborales:** los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen premios por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal como todas las demás que se incluyan en la relación de empleo.
- **Onboarding (inducción):** lo implementan para que el nuevo trabajador integrante del grupo se integre perfectamente, de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido, parte de la organización desde el minuto 0.

6.0.0 OBJETIVOS

6.1.0 Objetivo General

Fortalecer el clima organizacional y la gestión de recursos humanos analizando los factores (causas, diagnósticos), que intervienen en la satisfacción y en el clima laboral desarrollado por los protagonistas de un hospital público de odontología de la ciudad de La Plata.

6.1.1 Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar las percepciones y opiniones de los profesionales sobre aspectos relacionados a la satisfacción laboral, la motivación y el clima organizacional en un Hospital Público de Odontología en la Ciudad de La Plata.
- 2.- Analizar el grado de conformidad con el clima de trabajo, ambiente laboral de los profesionales del hospital.
- 3.- Involucrar a los profesionales a puntuar su satisfacción laboral, autoevaluarse respecto a sus prácticas y su relación con la calidad de atención.
- 4.- Crear el grado de motivación respecto a la accesibilidad a la capacitación brindada desde el lugar de trabajo y las expectativas de futuro con la profesión (reconocimientos de cambio de tareas).
- 5.- Detallar según opiniones de cada profesional, las vías de comunicación en los diferentes niveles jerárquicos de directivos y profesionales.

7.0.0 HIPÓTESIS.

La insatisfacción laboral del personal está estrechamente relacionada con el clima organizacional y con la atención de los pacientes. A mayor insatisfacción con la tarea y en un contexto de un clima organizacional inapropiado, decrece la calidad de atención.

Una deficiente comunicación de los responsables sobre las políticas de la institución afecta el clima organizacional y acentúa un escaso compromiso laboral.

Una imperfecta organización podría ser clave para ocasionar problemas internos dentro de la institución ya que, si no se asumen las responsabilidades otorgadas o funciones

asignadas, o no se definen bien o concretamente las tareas de cada persona, la desprolijidad administrativa y laboral, ocasiona problemas.

A mayor satisfacción laboral mayor compromiso del trabajador con sus tareas, que a su vez repercute en una mayor motivación.

Cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad, no pone suficiente empeño en su actividad diaria.

8.0.0 PROPÓSITO:

Elaborar un proyecto de trabajo o propuesta superadora de las condiciones laborales actuales en el Hospital Público, en cuanto a Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, de aplicación en la Institución de pertenencia al sistema de salud, por medio de encuestas a realizarse cada 6 meses/1 año, con puntos de importancia a consensuar junto a los jefes, gremios o sindicatos que engloban o interactúan con el ente.

9.0.0. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

9.1.0. Ámbito de estudio

El Hospital Bollini Zonal Especializado de Odontología Infantil, monovalente de autogestión, homologado Nivel VI, perteneciente a la Región Sanitaria XI del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, con 71 años de trayectoria.

Sus orígenes se remontaron al 30 de agosto de 1947, cuando por decreto ley 5222 se crea el “Instituto Odontológico Infantil” con áreas de Dentistería, Ortodoncia, Sala de Rayos y Laboratorio Dental, funcionando en la “Dirección de Asuntos Odontológicos” cito en la calle 55 e/ 7 y 8 de nuestra ciudad.

A partir del año 1958 lleva su actual nombre de “Dr. Adolfo Marcos Bollini” ubicado actualmente en la calle 16 y 53 de La Plata.

Su Misión de Promotor de Salud y Agente de Formación y Capacitación Profesional se ve acentuada con la incorporación del Sistema de Residencias en Odontopediatría en el año 1978, las primeras en América Latina con estas características.

Acompañando el crecimiento demográfico y la demanda en salud de la población, fue creciendo su estructura, incorporando áreas y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Nace así en 1991 la Guardia Nocturna para Niños y Adultos, desde hace 25 años atención las 24 Hs. para urgencias. A partir del año 2008 la Guardia para Adultos se extendió las 24 Hs. (antes solo Nocturna Adultos). También en el año 2008 se incorporó la Residencia Básica de Ortodoncia.

En el año 2010 se crea el área de adultos para resolver en coordinación con la Guardia casos de endodoncia y exodoncias.

En su desarrollo institucional, se pensó en los pacientes con capacidades diferentes y fue así que el 17 de diciembre de 1999 mediante un convenio, se inauguró el Área de Odontología en el IPE (Instituto Psicopedagógico Especial), instalando el primer equipo dental en su sede de la calle 41 e/ 19 y 20. En la actualidad posee 2 unidades odontológicas asignadas, especialmente orientadas para los niños con discapacidad.

También el Hospital realiza atención comunitaria extramuros con un móvil, llevando Educación para la Salud a Escuelas, Jardines, Hogares de cuidado de niños desamparados de La Plata y alrededores.

El Hospital Dr. A. Bollini es una Institución especializada dedicada al tratamiento de patologías bucales en niños de 0 a 17 años. Es un centro de reconocida trayectoria a nivel provincial, actualmente atendiendo a pequeños pacientes, como bebés fisurados, realizándoles placas ortopédicas, prevención de anomalías con aparatología Inteceptiva y finalizando con ortodoncia en niños más grandes (10 -14).

La planta física de la Institución cuenta con 850 m² y está dividida en 2 pisos, Planta Alta Administración y Planta Baja, en 5 centros asistenciales, uno que se constituye en la Sede principal y que cuenta con 15 unidades odontológicas (U.O.), que es la Sala de Odontopediatría, otro espacio de 8 U.O. que corresponde a Ortodoncia, otro ámbito que es el de Guardia con 3 U.O., otro el de Residencia Odontopediátrica con 4 U.O., y por último Cirugía con 1 U.O. A su vez existe 2 U.O. extra hospitalarias en el IPE (Instituto Psicopedagogía Especial), más 1 U.O móvil odontológico. Cuenta con áreas complementarias integradas como esterilización, radiología, laboratorio, fonoaudiología, servicio social y musicoterapia.

La Institución cuenta con un total de 196 personas, de los cuales 107 son profesionales Ley 10.471 y 89 administrativos más otras profesiones Ley 10.430. Integra la institución también un Comité de docencia e investigación.

9.1.1. Tipo de diseño en el relevamiento de datos.

Se realiza una investigación aplicando un diseño de tipo descriptivo. El universo en estudio está compuesto por **107 profesionales** entre odontólogos, asistentes sociales y fonoaudiólogos.

Tabla 1. Distribución de los profesionales del Hospital agrupados por plantas.

Plantel del Hospital **196** personas.:

- Ley 10.471 Profesionales **86**.
- Ley 10.430 Administrativos 89 (**3** son profesionales).
- Becas 4 (**1** Profesional en Servicio Social).
- Residentes **17**.

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el Departamento de Personal.

La unidad de análisis: cada uno de los profesionales que se desempeñan en el Hospital Bollini.

Tipo de muestra: se selecciona una muestra no probabilística de los profesionales del hospital.

Criterios de inclusión: Odontólogos/as, Fonoaudiólogos y Asistentes Sociales nombrados en planta o guardia como titular, suplente o residente del Hospital "Dr. A. M. Bollini", que acepten participar de la encuesta.

Criterios de exclusión: Directivos y personal que se desempeñan ad honorem o que ejercen cargos en comisión en otros hospitales. Los que se desempeñan dentro de la Ley 10.430 no profesionales.

Tamaño muestral: Se calcula que del total de profesionales incluidos en la muestra responderán a la encuesta 40 profesionales.

Instrumento aplicado: Como fuente primaria de recolección de datos, utilización de un cuestionario con diferentes opciones a marcar auto administrado.

Diseño del instrumento de medición: Se diseña un instrumento para la medición del clima organizacional y satisfacción laboral en la forma de un cuestionario estructurado con dos

secciones. La primera contiene preguntas sociodemográficas y la segunda preguntas sobre clima organizacional, satisfacción laboral y motivación.

Principales Dimensiones

Se toman en cuenta 5 dimensiones principales: 1.-**Características Sociodemográficas**, 2.-**Clima organizacional**, 3.-**Satisfacción Laboral**, 4.-**Motivación** y 5.-**Comunicación**.

1.- Características Sociodemográficas: Tipo de relación de empleo público o contrato laboral (de planta, guardia, residente, beca), horas trabajadas, edad, antigüedad en el trabajo, nivel académico, horas de trabajo en el hospital.

2.- Factores de la escala de Clima Organizacional: Reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, compromiso con la tarea, delegación de actividades, entorno físico y condiciones de trabajo (organización de los equipos y distribución de personas como de material).

3.- Satisfacción Laboral: Satisfacción con la remuneración (otros tipos de recompensas), horario de trabajo, con las condiciones físicas, armonía con sus colegas de trabajo, satisfacción con el reconocimiento, con esfuerzo y capacidad de trabajo brindada en la atención del paciente.

4.- Factores de Motivación: Desafíos, identidad, oportunidad de desarrollo y capacitación, comunicación, organización de los equipos y distribución de personas.

5.- Comunicación: Coordinación externa, relación con sus superiores, administración del conflicto, formas de relación con los superiores.

Organización del Trabajo de Campo.

La encuesta de opinión será entregada de **modo virtual** al universo de profesionales que forman parte del hospital, su respuesta la enviarán de la misma forma al email de remisión.

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Encuesta 2021

Sección I : Antecedentes personales (marque la opción que corresponda)

1. Género
Femenino _____ Masculino _____ LGBTIQ _____ OTROS _____

2. Edad
18 a 25 _____ 26 a 35 _____ 36 a 45 _____ 46 a 55 _____ Mas de 56 _____

3. Nivel Educacional
Universitario completo _____ Post grado incompleto _____ Post grado completo _____

4. Estado Civil
Soltero _____ Separado _____ Casado _____ Viudo _____

5. Régimen Laboral
Ley 10.430 _____ Ley 10.471 _____

6. Cargo que pertenece
Planta 36 Hs. _____ Planta 48 Hs. con bloqueo, de título _____ Planta 48 Hs. _____
Interino _____ 36 Hs. Guardia _____
Becario _____ Residente _____ Otro _____

7. Años de servicio
1 a 5 años _____ 6 a 11 _____ 12 a 17 _____ 18 a 23 _____ Mas de 24 _____

8. Observaciones o sugerencias

Sección II

9. Indicadores (marque la opción que corresponda)

1. SIEMPRE
2. CASI SIEMPRE
3. ALGUNAS VECES
4. POCAS VECES
5. NUNCA

ITEM	HOSPITAL				
ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
1) Trabajamos en forma organizada y con planificación					
2) En este hospital los trabajos están bien asignados					
3) Está de acuerdo que la capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta Institución					
4) En esta Institución nos brindaron los cuidados necesarios para trabajar en la Pandemia					
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
5) En este hospital hay confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo .					
6) En mi trabajo tengo responsabilidades efectivas y puedo tomar decisiones acordes con ellas					
7) En esta Institución los jefes dan las indicaciones generales y se le deja a los profesionales la responsabilidad sobre el trabajo					
8) En esta pandemia nos protegimos por los protocolos brindados por el comité conformado en la institución					
RECOMPENSA	1	2	3	4	5
9) En esta Institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho					
10) Me reconocen cuando hago las cosas bien.					
11) En esta Institución las críticas son bien intencionadas.					
12) Los profesionales de su servicio/ unidad son frecuentemente elogiados					
13) La actuación de calidad es gratificada					
14) Existió recompensa en el tiempo de pandemia					
RIESGOS- DESAFÍOS	1	2	3	4	5
15) El ambiente en esta Institución es propicio para desarrollar nuevas ideas .					
16) Se da facilidad para que cualquier profesional pueda presentar una idea nueva					
17) Uno progresa en esa Institución si tiene iniciativa					
	1	2	3	4	5
CALIDEZ- RELACIONES					
18) En esta institución entre el personal predomina un ambiente de amistad y compañerismo					
19) Se caracteriza por un ambiente de trabajo agradable					
20) En esta institución existe un alto respeto por las personas					
21) Los equipos de trabajo en la cuarentena coordinaron bien sus tareas					
APOYO- COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
22) En esta institución se trabaja en equipo					
23) Los jefes de esta institución se preocupan por las personas , de cómo se sienten y de sus problemas					

24) Los jefes son comprensivos cuando uno comete un error					
25) Se demostró colaboración con los compañeros de trabajo y también con la sociedad en la pandemia					
ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO	1	2	3	4	5
26) Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la institución					
27) En esta institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible					
28) En esta institución es posible decir que "NO" cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo.					
29) En el momento de la pandemia se aumentaron los conflictos laborales					
IDENTIDAD	1	2	3	4	5
30) Trabajar en este hospital da mucho prestigio					
31) El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes , habilidades e intereses.					
32) Me interesa que esta institución sea la mejor					
33) Las personas de esta institución están satisfechas de pertenecer a ella.					
34) Me gusta trabajar en esta institución					
35) En la pandemia se trabajó por interés propio					
LIDERAZGO	1	2	3	4	5
36) Los jefes de esta institución tratan con respeto a todas las personas.					
37) Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la institución					
38) Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral					
39) Lo que mi jefe dice coincide con sus acciones.					
40) Los jefes organizaron el proceso de trabajo en la cuarentena					
MOTIVACIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
41) Las personas en esta institución muestran interés por el trabajo que realizan					
42) En esta institución la gente está comprometida con su trabajo					
43) El compromiso del personal se reflejó en tener los cuidados necesarios en la pandemia					
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO	1	2	3	4	5
44) Esta institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal					
45) En esta institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales					

46) Existió promoción de capacitación virtual para todas las áreas en época de la cuarentena					
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
47) En esta institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber					
48) Las comunicaciones en este hospital son claras					
49) Las comunicaciones en este hospital son oportunas					
50) Existe una buena comunicación entre la dirección los jefes y los profesionales					
51) Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos					
52) La comunicación fue clara en esta institución sobre cuidados de la pandemia y/o resguardos de cuarentena					
EQUIPOS Y DISTRIBUCION DE PERSONAS Y MATERIAL	1	2	3	4	5
53) El número de personas que trabaja en esta institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza					
54) En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos					
55) La distribución del personal y de material en esta institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo					
70) Se respetó el distanciamiento social y contaron con EPP y diferentes medidas de seguridad para todos en la pandemia					

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfz-V8BkSBkWtO5ZguYsKrHhi1X7VCE-WmXOygdRNEkBjZQAw/viewform?usp=sf_link

9.1.2. Análisis de los datos.

El trabajo de campo efectuado consistió en solicitar por medio de nota escrita a la Dirección del Hospital autorización para llevar a cabo la encuesta de opinión como también obtener el correo personal de los 107 profesionales de la institución; obteniendo del área de personal 60 mail y por medios propios consiguiendo 28 correos más, pudiendo enviar a 88 profesionales la encuesta. El relevamiento o encuesta consistió en un formulario de Google Forms enviada desde el correo propio en noviembre de 2021, a responder dentro de los siete días de recibida, ampliándose luego una semana más para una mejor comodidad de los destinatarios. Sin perjuicio de ello, se reforzó por medio WhatsApp la solicitud de encuesta y en forma personal cuando se daba la posibilidad. Del total de los 88 profesionales a los cuales se les envió la encuesta, respondieron 45 y el resto no movilizados su falta de respuesta pudo haberse debido a variados motivos como error o irregular de su mail, mal copiados sus direcciones electrónicas, caídas en spam o porque no hubo voluntad de colaborar o responder. Cumplido el plazo se inició el relevamiento de los datos con 45 respuestas obtenidas.

A posteriori por mismo medio, se envió por cortesía un agradecimiento a la totalidad de los profesionales consultados.

La encuesta de opinión se confeccionó en tres bloques, la primera sección sobre antecedentes personales, la segunda parte habla de indicadores con el agregado de preguntas específicas dada la situación de emergencia o contexto de pandemia y por último la sección de observaciones o sugerencias.

Una vez recibidas las respuestas, se analizaron los resultados según las variables socio demográficas y los indicadores a aplicarse. Finalmente cotejando y comparando la información de los diferentes indicadores permitió elaborar un diagnóstico del tema abordado del cual surgieron las conclusiones.

Y a modo de compromiso participativo, se incluyó en el marco de la encuesta observaciones o sugerencias para conocer la percepción y opiniones de las y los entrevistados.

9.1.3. RESULTADOS

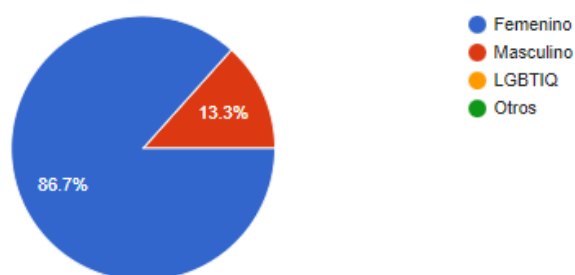
Caracterización de la muestra.

Detallando la Sección I de la encuesta.

Con respecto a las respuestas obtenidas se observa en el primer bloque:

Género

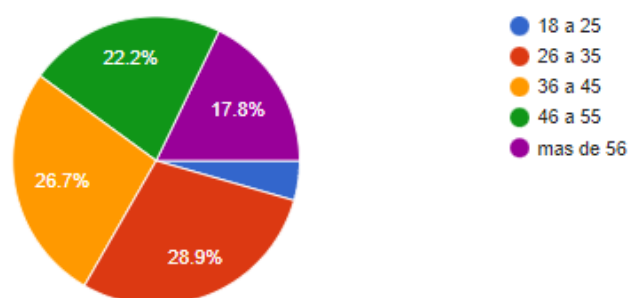
45 respuestas



Del total de profesionales consultados en el trabajo, la gran mayoría es **femenino** representando el 86,7 % de las respuestas y sólo un 13.3 % del género masculino.

Edad

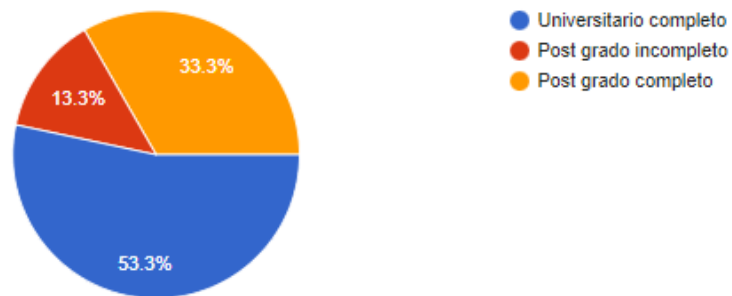
45 respuestas



En cuanto a las **edades** el gráfico muestra con el 28,9% a las personas de entre 26 y 35 años y, con un 4,4% la franja etarea de entre 18 y 25 años.

Educación

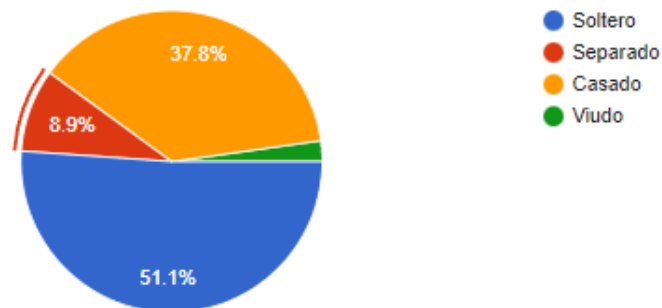
45 respuestas



En **educación** un 53,3% es de nivel universitario completo y en el otro extremo con un 13,3% de post grado incompleto. El 66,6 % no tiene post grado alguno.

Estado civil

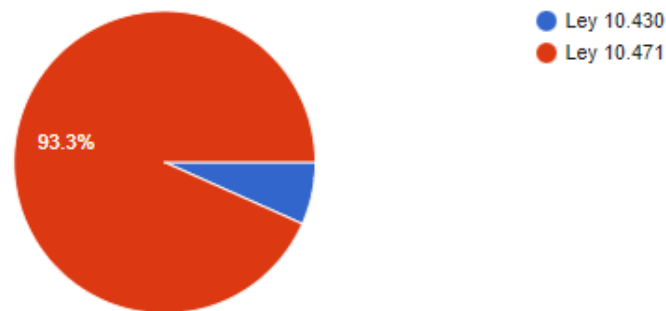
45 respuestas



En cuanto al **estado civil** el 51,1% son solteros y en el otro extremo el 2,2% al segmento de viudos y viudas.

Régimen laboral

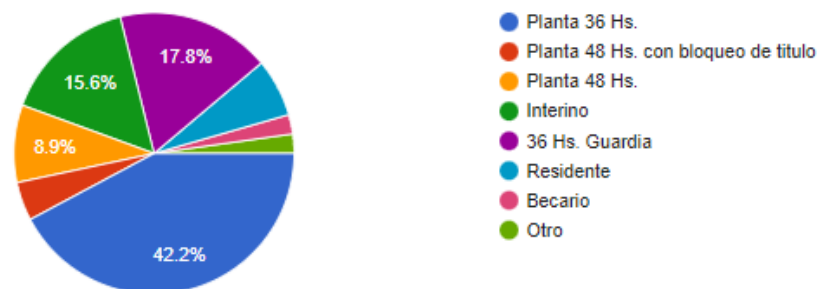
45 respuestas



Respecto al encuadramiento **laboral**, la mayor proporción corresponde a la ley 10.471 con un 93,3% y con un 6,7% los trabajadores de la ley 10.430.

Cargo al que pertenecen

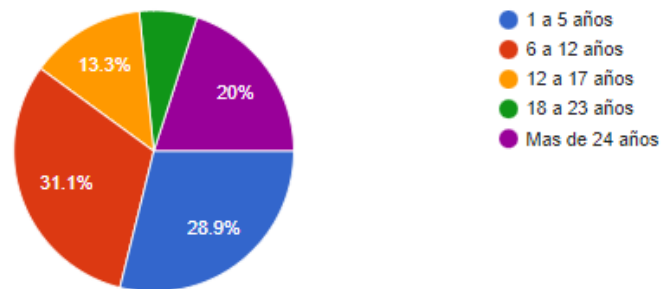
45 respuestas



Sobre el **cargo al que pertenecen** los trabajadores, la planta permanente con un régimen de 36 Hs. semanales contestaron en un 42,2% y otros varios comparten el otro extremo como becarios, residentes etc.

Años de servicio

45 respuestas



Respecto a los **años de servicio** con el 31,1% los encuestados se encuentran con una antigüedad de 6 a 12 años y los menos de 18 a 23 años de servicio resultan el 6,7%.

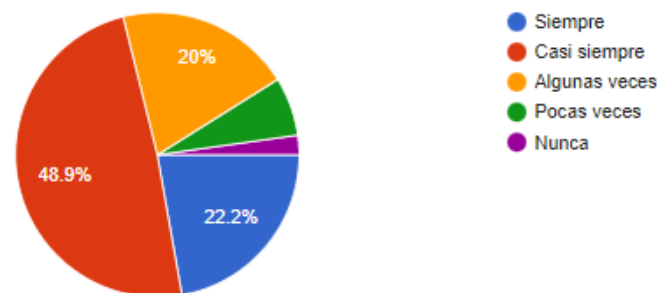
Detallando el segundo bloque de Indicadores se observan los siguientes guarismos.

Sección II de la encuesta

ESTRUCTURA

Trabajamos en forma organizada y con planificación

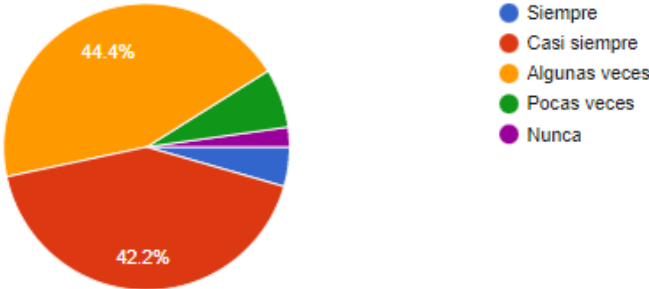
45 respuestas



En la **forma organizada y la planificación** del indicador **estructura**, el gráfico refleja que el de mayor porcentaje lo lleva el casi siempre con un 48,9% y cierra el pocas veces y nunca con un 8,9%.

En este hospital los trabajos están bien asignados

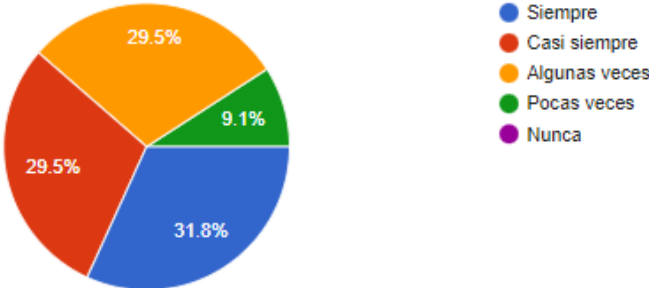
45 respuestas



En la **asignación de trabajos** o roles los encuestados respondieron algunas veces con un 44% y el nunca con el pocas veces representa un bajo porcentaje.

Está de acuerdo que la capacidad es el criterio básico para asignar tareas en esta institución

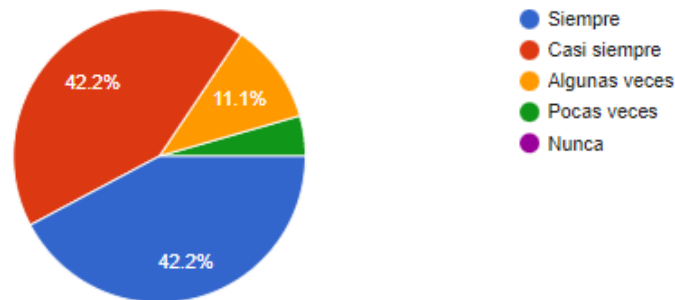
44 respuestas



En el criterio de capacidad seguido para **asignar tareas**, el siempre con un 31,8% y el casi siempre con un 29,5%, siendo el de menor porcentaje pocas veces con el 9,1% con las respuestas. El valor nunca no aparece.

En esta Institución nos brindaron los cuidados necesarios para trabajar en Pandemia

45 respuestas

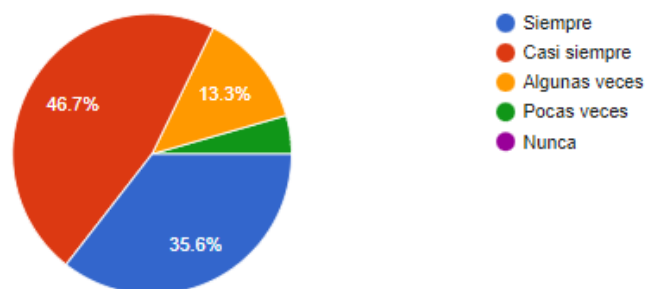


En **cuidados en pandemia** las respuestas fueron iguales en siempre y casi siempre con un 42,2% cada una. Ausente el valor nunca. El valor nunca tanto en el criterio de la capacidad para asignar tareas como en los cuidados en pandemia está ausente.

RESPONSABILIDAD

En este hospital hay confianza en la responsabilidad de las personas para desarrollar su trabajo

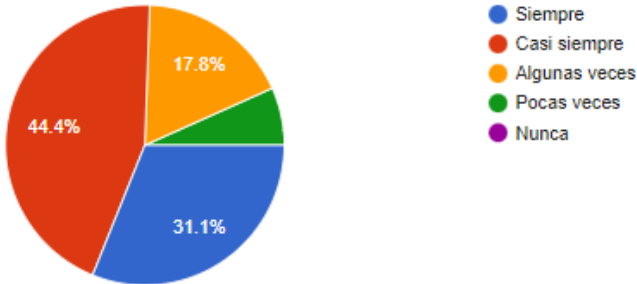
45 respuestas



El indicador **confianza** en la responsabilidad en quien trabaja, respondieron con un 46,7% casi siempre y siempre un 35,6%, representando pocas veces un 4,4%. Se ve que la valoración nunca no figura.

En mi trabajo tengo responsabilidades efectivas y puedo tomar decisiones con ellas

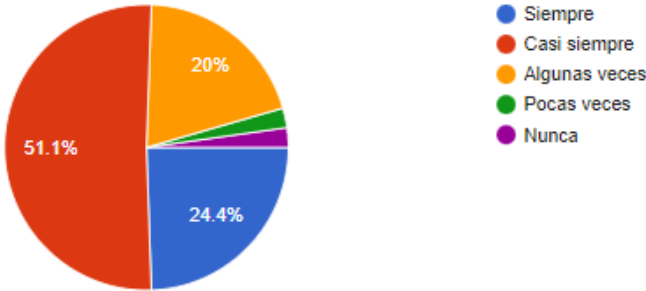
45 respuestas



Los encuestados respondieron que tienen **responsabilidades efectivas y pueden tomar decisiones acordes a ella** con un 44,4% de casi siempre y un 31,1% siempre. Mientras que con un 6,7% las respuestas lo hicieron con un pocas veces. La valoración nunca no aparece.

En esta Institución los jefes dan las indicaciones generales y se les deja a los profesionales la responsabilidad sobre el trabajo

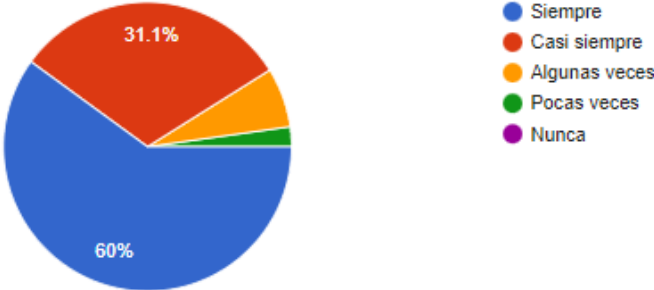
45 respuestas



Los jefes dan las indicaciones y se les deja las responsabilidades a los profesionales en su trabajo, indica que el 51,1% responde a casi siempre y en un 24,4% a siempre. En un muy menor porcentaje pocas veces y nunca con un 4,5%.

En esta pandemia nos protegimos por los protocolos brindados por el Comité conformado en la Institución

45 respuestas

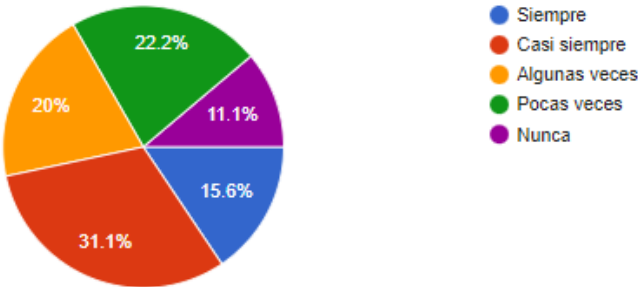


En **pandemia** nos muestra que se vieron protegidos con los **protocolos elaborados por el Comité de Crisis** al responder positivamente siempre en un 60% y casi siempre en un 31,1%, es decir un total del 91%. Pocas veces es la mínima respuesta. El nunca no aparece.

RECOMPENSA

En esta Institución existe mayor preocupación por destacar el trabajo bien hecho que aquel mal hecho

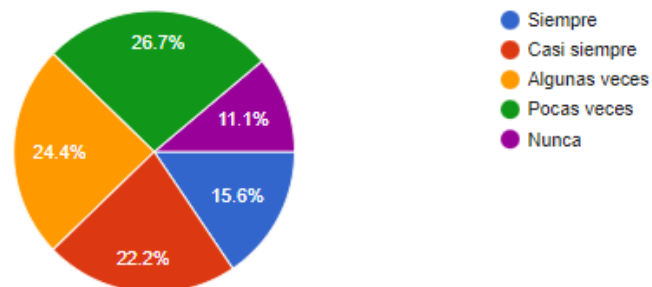
45 respuestas



En el indicador **recompensa** el gráfico sobre destacar los trabajos bien o mal hechos, el casi siempre alcanzan el 31,1% y el pocas veces con un 22,2%. El nunca aparece respondido con un 11,1%.

Me reconocen cuando hago las cosas bien

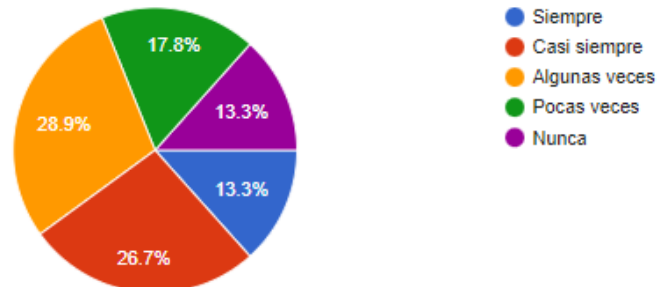
45 respuestas



En cuanto al **reconocimiento** esperado, el pocas veces resulta el más consignado con un 26,7% y el nunca con un 11,1%.

En esta Institución las críticas son bien intencionadas

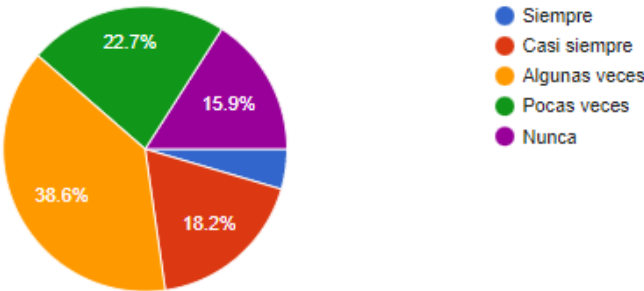
45 respuestas



En cuanto a la visión de las **críticas y su intencionalidad**, respondieron con algunas veces un 28,9%. El nunca representa el 13,3%.

Los profesionales de su servicio/unidad son frecuentemente elogiados

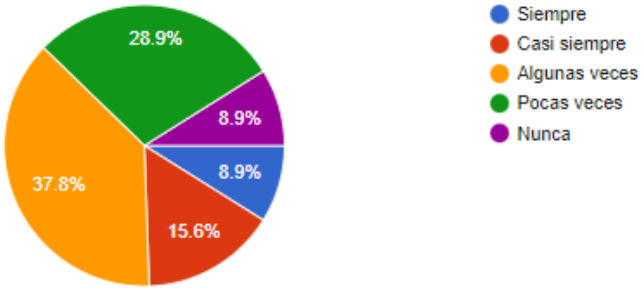
44 respuestas



Los profesionales de **servicio o unidad en cuanto a elogios**, respondieron con un 38,6% algunas veces y el nunca representa el 15,9%. Siendo baja la respuesta siempre con un 4,6%.

La actuación de calidad es gratificada

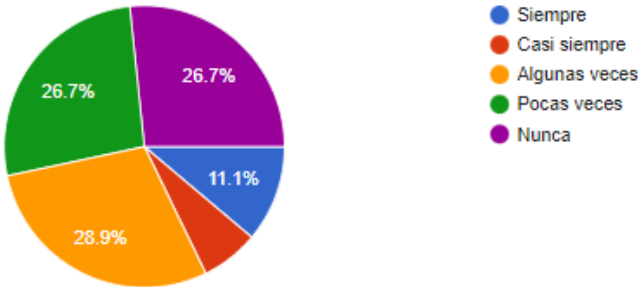
45 respuestas



Si la **actuación de calidad es gratificada**, el valor algunas veces alcanza un 37,8%, el pocas veces un 28,9% y el nunca representa un 8,9%

Existió recompensa en el tiempo de pandemia

45 respuestas

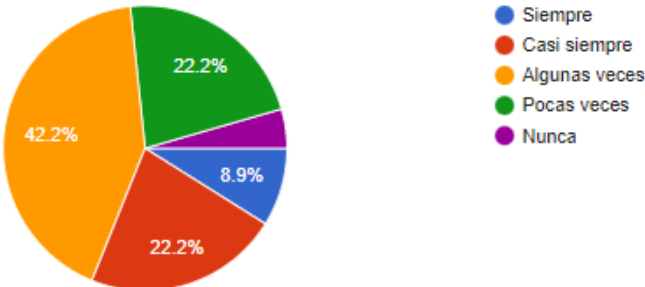


En tiempo de la pandemia la recompensa en algunas veces llegó al 28,9%. Alto fue el nunca con un 26,7%. El casi siempre con un 6,6% fue el menor.

RIESGO – DESAFÍOS

El ambiente en esta Institución es propicio para desarrollar nuevas ideas

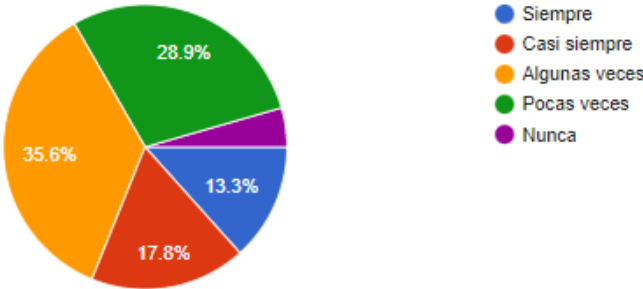
45 respuestas



En cuanto a si el ambiente es propicio para desarrollar nuevas ideas los encuestados responden en un 42,2% algunas veces y el nunca con un 4,5%.

Se da facilidad para que cualquier profesional pueda presentar una idea nueva

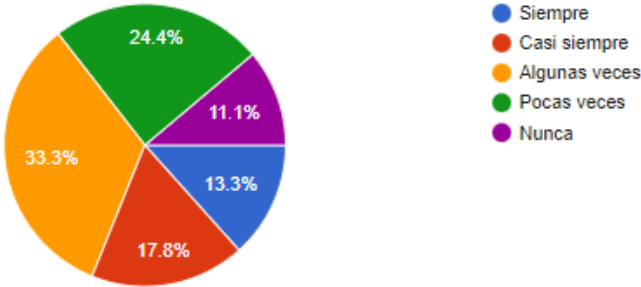
45 respuestas



En cuanto a la **facilidad de los profesionales para presentar nuevas ideas**, marcaron algunas veces con un 35,6% y con un menor valor el nunca con un 4,4%.

Uno progresa en esta Institución si tiene iniciativa

45 respuestas

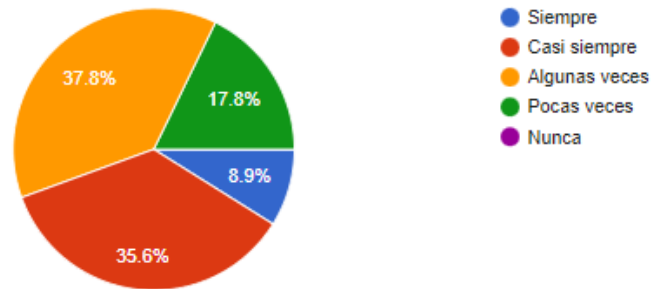


El **progreso en la institución con iniciativas propias**, se destaca algunas veces con un 33,3% y el nunca con un 11,1%.

CALIDEZ - RELACIONES

En esta institución entre el personal predomina un ambiente de amistad y compañerismo

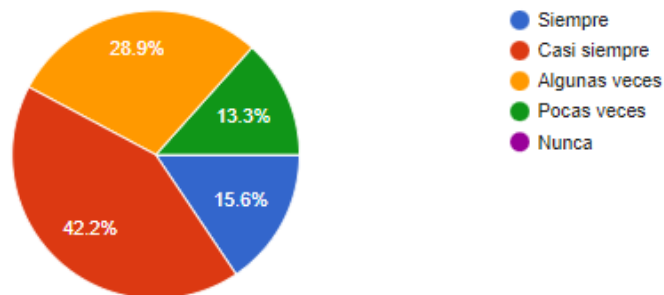
45 respuestas



En cuanto a la **amistad y compañerismo** en la institución los encuestados respondieron en un 37,8% algunas veces y pocas veces en un 17,8%. El nunca no tuvo porcentaje.

Se caracteriza por un ambiente de trabajo agradable

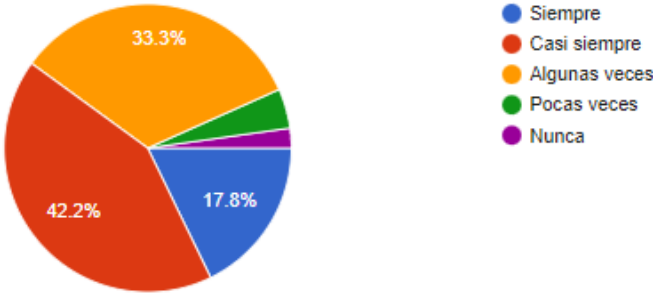
45 respuestas



En la característica del **ambiente agradable** el casi siempre alcanza el 42,2% y el siempre el 15,6%. El nunca no figura.

En esta Institución existe un alto respeto por las personas

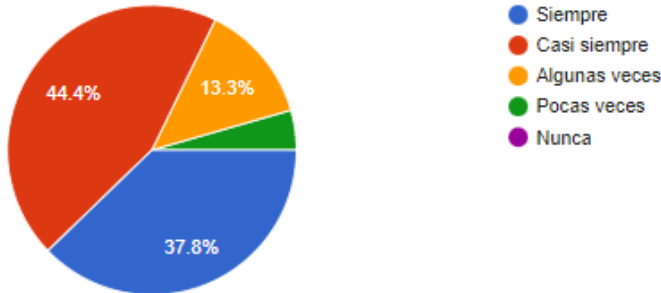
45 respuestas



En cuanto al alto **respeto por las personas**, resulta que el casi siempre llega al 42,2% y el siempre al 17,8%. En menor incidencia aparece el pocas veces y el nunca.

Los equipos de trabajo en la cuarentena coordinaron bien sus tareas

45 respuestas

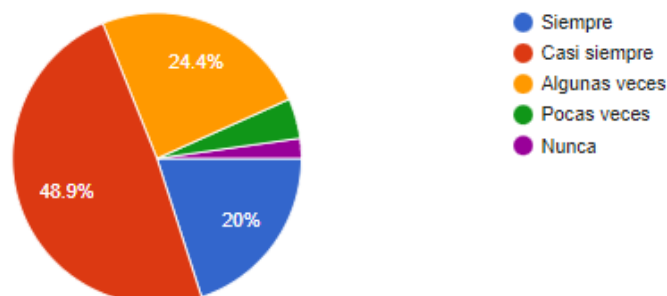


En la **complejidad de la pandemia**, los encuestados opinan que los **equipos de trabajo coordinaron bien sus tareas**, casi siempre en un 44,4% y siempre con un 37,8%. No existe respuesta del nunca.

APOYO –COOPERACIÓN

En esta Institución se trabaja en equipo

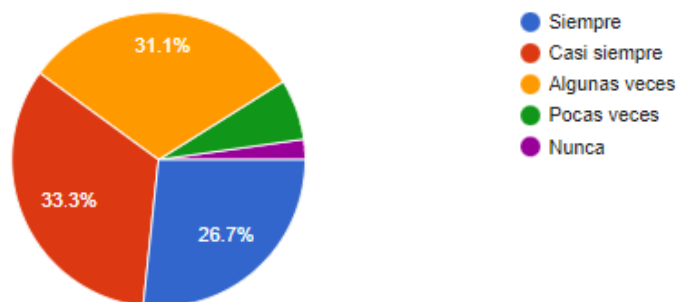
45 respuestas



En el **apoyo y cooperación** con un 48,9% el casi siempre y de un 20% de siempre, ascendiendo ambos a un 68,9% de **trabajo en equipo**. El nunca y pocas veces con un 6,7% en conjunto.

Los jefes de esta Institución se preocupan por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas

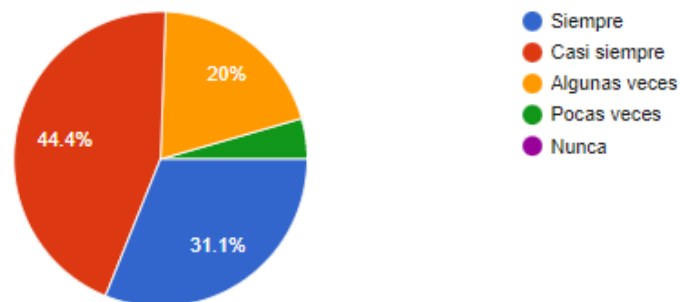
45 respuestas



Referente al **interés de los jefes por los problemas de sus compañeros**, en un 33,3% casi siempre, algunas veces 31,1% y siempre un 26,7%. El nunca aparece mínimamente.

Los jefes son comprensivos cuando se comete un error

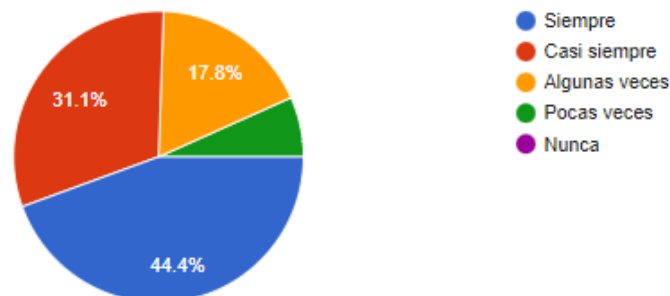
45 respuestas



En la **comprensión de los jefes ante un error**, el casi siempre alcanza el 44,4% y el siempre un 31,1%. El 4,5% de pocas veces y consignándose que el nunca no fue mencionado.

Se demostró colaboración con los compañeros de trabajo y también con la sociedad en la pandemia

45 respuestas

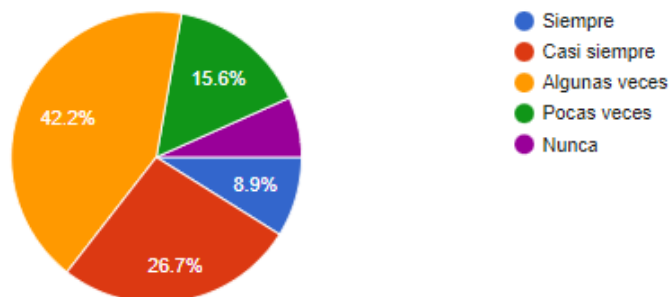


En la **colaboración con los compañeros y la sociedad en pandemia**, la respuesta fue en un 44,4% de siempre y en un 31,1% de casi siempre. Pocas veces con un 6,7% y el nunca no fue tildado.

ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTO

Los jefes piensan que las discrepancias entre las distintas unidades y personas pueden ser útiles para el mejoramiento de la Institución

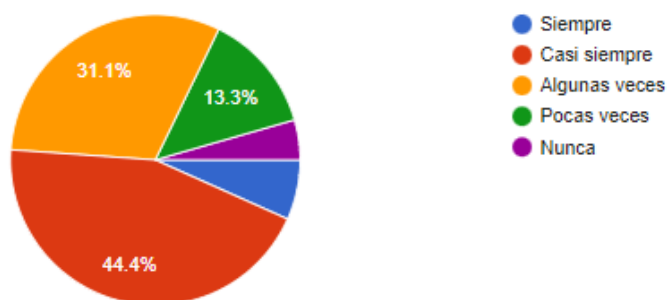
45 respuestas



En la **administración del conflicto (discrepancias)** los profesionales respondieron con un 42,2% algunas veces. Acá el valor nunca está presente en un 6,6% y pocas veces en un 15,6%.

En esta Institución se tiende a llegar a acuerdos lo más fácil y rápidamente posible

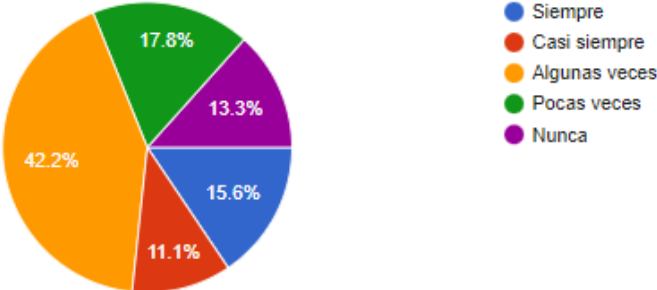
45 respuestas



En el detalle los **acuerdos** resultan ser los más rápidos y prácticos para resolver los conflictos alcanzando el 44,4% casi siempre y, el nunca aparece con un bajo porcentaje.

En esta Institución es posible decir NO cuando a uno se le asigna un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo

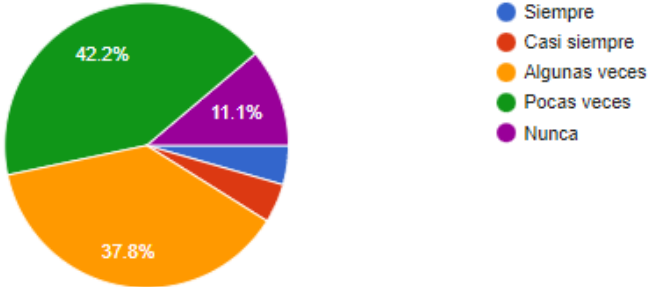
45 respuestas



En cuanto a la posibilidad de **negarse** a la tarea por ser ajena a la **responsabilidad del cargo**, la mayoritaria opinión es algunas veces con un 42,2%. El pocas veces llega al 17,8% y el valor nunca es del 13,3%.

En el momento de la pandemia se aumentaron los conflictos laborales

45 respuestas

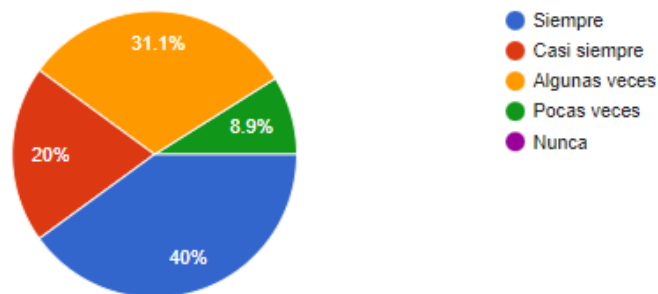


Si en la **pandemia aumentaron los conflictos laborales** respondiendo con un 42,2% pocas veces y en cuanto al siempre este representó un porcentaje insignificante.

IDENTIDAD

Trabajar en este hospital da mucho prestigio

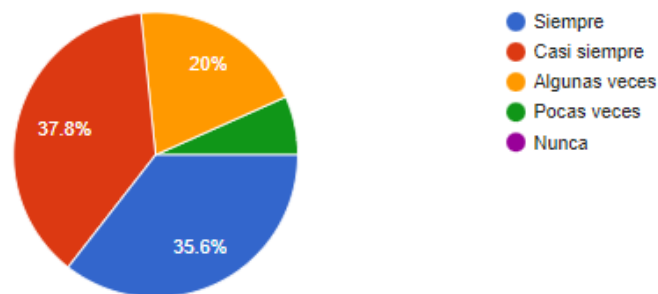
45 respuestas



El **identificarse con la institución** y sentirse valiosos con lo que hacen, responden que si obtienen **prestigio**, da un 40% de siempre. En este gráfico no apareció como respuesta el valor nunca.

El trabajo que desempeño corresponde a mis aptitudes, habilidades e intereses

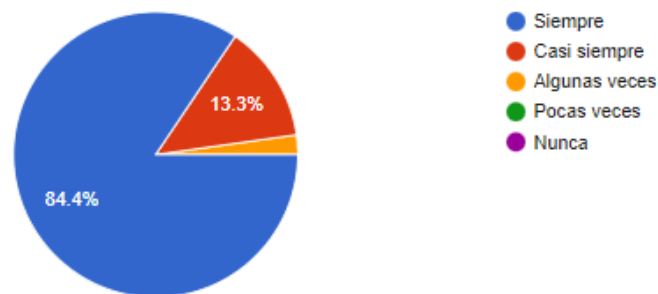
45 respuestas



Si se corresponde con las **capacidades, deseos y aptitudes de los profesionales el trabajo que se desempeña**, los profesionales responden en un 37,8% casi siempre. El valor nunca no existió.

Me interesa que esta Institución sea la mejor

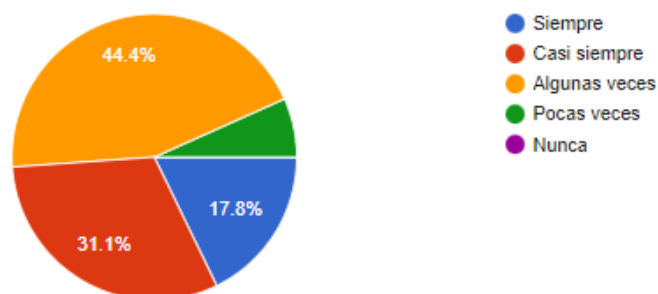
45 respuestas



El deseo que la **institución en donde trabajan sea la mejor** responde con un 84,4% de siempre. En esta pregunta no hubo respuestas referidas a pocas veces y nunca.

Las personas de esta Institución están satisfechas de pertenecer a ella

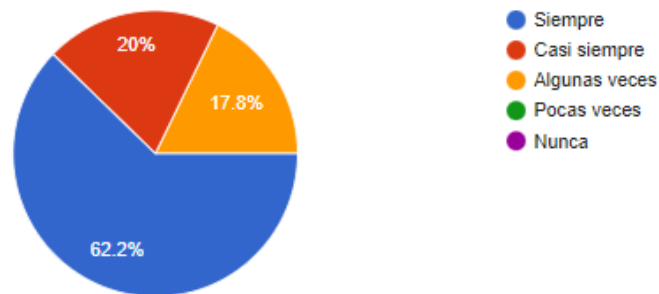
45 respuestas



En cuanto a la **satisfacción de pertenecer a la institución**, con un 44,4% respondieron algunas veces. El valor nunca no fue respondido.

Me gusta trabajar en esta Institución

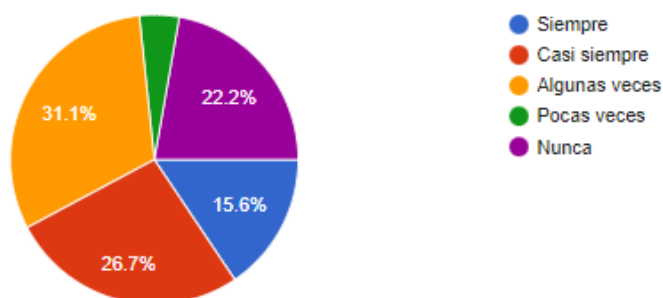
45 respuestas



Si el **trabajar en la institución** les gusta, la respuesta dio un 62,2% de siempre. No está presente el pocas veces ni el nunca.

En la pandemia se trabajó por interés propio

45 respuestas

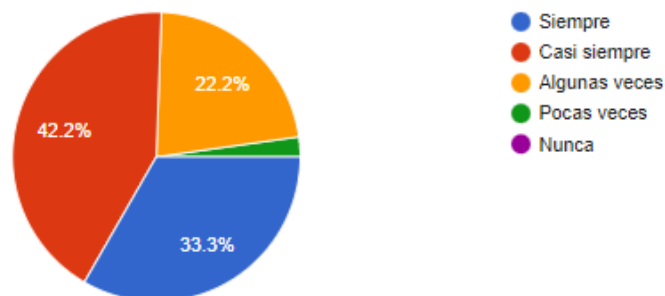


Durante la **pandemia el trabajo prestado por interés propio** fue respondiendo en un 31,1% de algunas veces. En el valor nunca respondieron con un 22,2%.

LIDERAZGO

Los jefes de esta Institución tratan con respeto a todas las personas

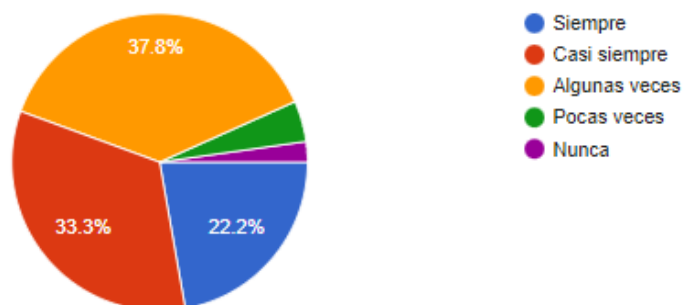
45 respuestas



En cuanto al **trato de los líderes** con sus profesionales, las contestaciones fueron del 42,2% para casi siempre y el nunca no apareció.

Los jefes promueven las buenas relaciones humanas entre las personas de la Institución

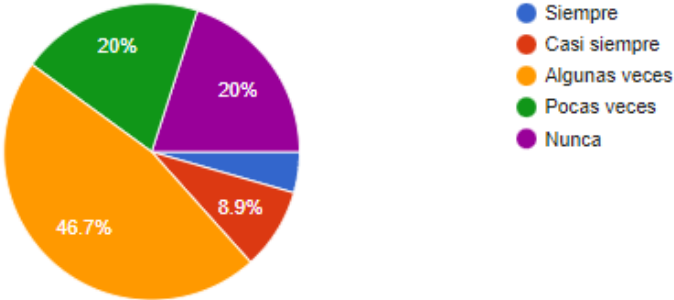
45 respuestas



La **promoción de las buenas relaciones humanas en la institución por los jefes** presenta un 37,8% en algunas veces, casi siempre con un 33,3% y siempre un 22,2%.

Los jefes entregan información a su personal respecto de su desempeño laboral

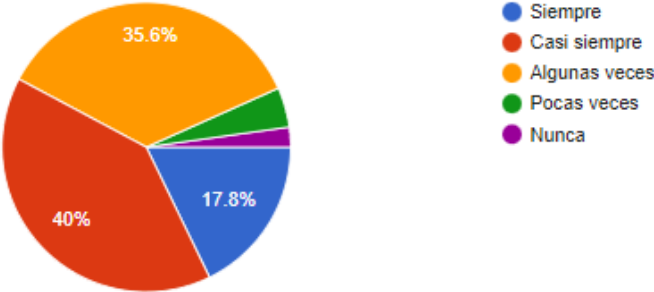
45 respuestas



En la **entrega de información** el gráfico muestra que con 46,7% algunas veces, el 20% pocas veces y el nunca con un 20% cada una un 40% total . El casi siempre representa un 8,9%.

Lo que mi jefe dice coincide con sus acciones

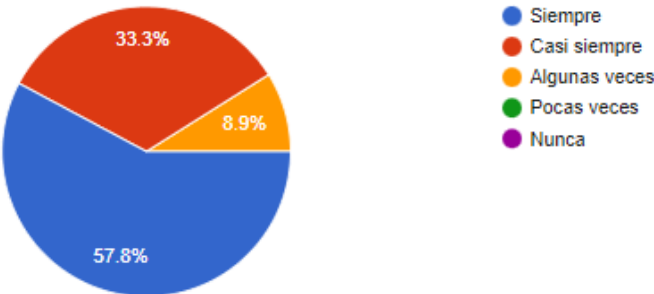
45 respuestas



Si los **dichos del jefe coinciden con las acciones** en un 40% respondieron casi siempre y en un 35,6% algunas veces. Bajo fueron el pocas veces y el nunca.

Los jefes organizaron el proceso de trabajo en la cuarentena

45 respuestas

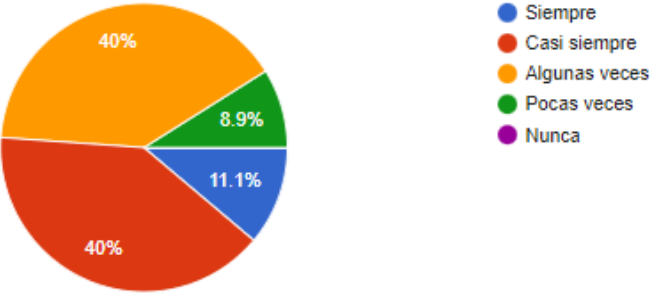


En el **aspecto organizativo en pandemia** respondieron con un 57,8% siempre y casi siempre con un 33,3%. Dando el 91,2%. De los valores nunca y pocas veces no aparecen respuestas dadas.

MOTIVACIÓN LABORAL

Las personas de esta Institución muestran interés por el trabajo que realizan

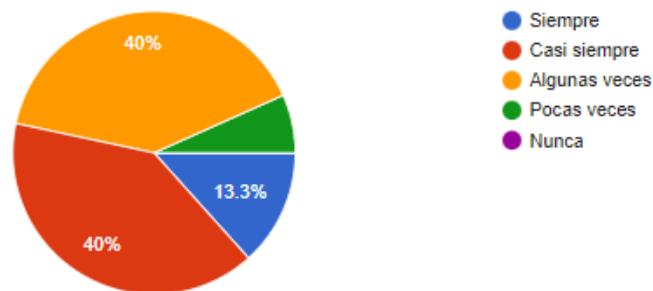
45 respuestas



Las personas de la institución en **cuanto al interés por el trabajo que realizan**, los porcentajes de casi siempre y algunas veces son iguales y alcanzan un 40% cada una. El siempre representa el 11,1% y el nunca no existe.

En esta Institución la gente está comprometida con su trabajo

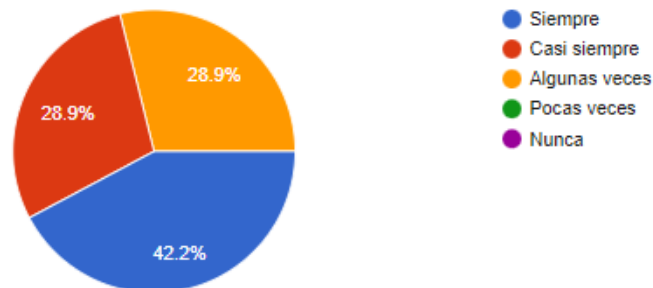
45 respuestas



En cuanto al **compromiso con el trabajo** se manifestaron en un 40% de casi siempre y en otro 40% de algunas veces. No está presente el nunca.

El compromiso del personal se reflejó en tener los cuidados necesarios en la pandemia

45 respuestas

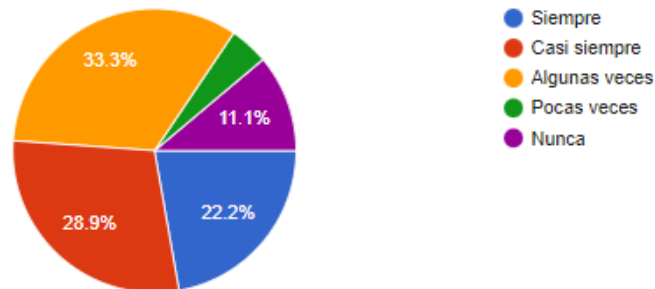


Referente al compromiso de tener **cuidados sanitarios el personal en tiempo de la pandemia**, el siempre alcanzó un 42,2%. Con 28,9% cada uno los valores algunas veces y casi siempre. No tuvo puntuación pocas veces y nunca.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO

Esta Institución se caracteriza por una preocupación constante acerca del perfeccionamiento y capacitación del personal

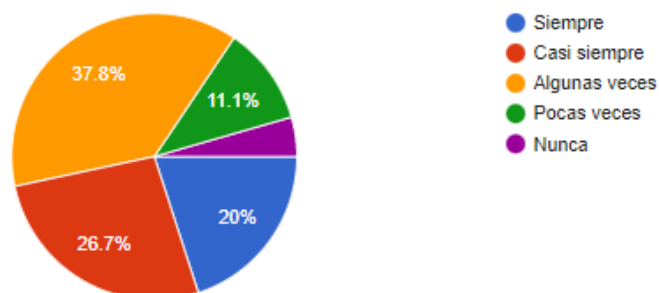
45 respuestas



La cuestión de si la institución se caracteriza por dar **oportunidades de perfeccionamiento laboral**, respondieron en un 33,3% algunas veces. El nunca aparece con 11,1%.

En esta Institución se dan las oportunidades para desarrollar las destrezas y habilidades personales

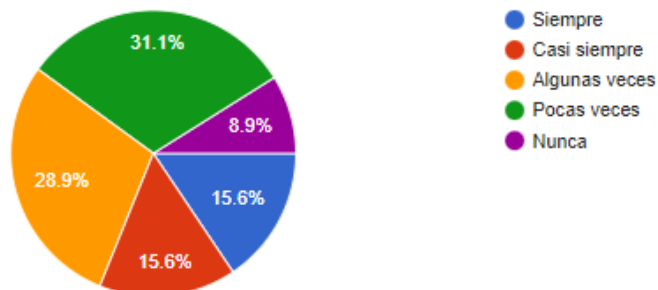
45 respuestas



En cuanto a la **oportunidad de desarrollar destrezas y habilidades personales**, se contestó con un 37,8% algunas veces. El nunca valoro con un 4,4%.

Existió promoción de capacitación virtual para todas las áreas en época de la cuarentena

45 respuestas

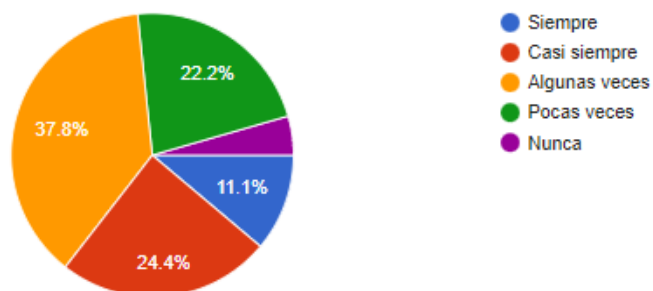


Sobre la **capacitación virtual en pandemia** con un 31,1% el pocas veces. El nunca con un 8,9%.

COMUNICACIÓN

En esta Institución se nos mantiene informados sobre materias que deberíamos saber

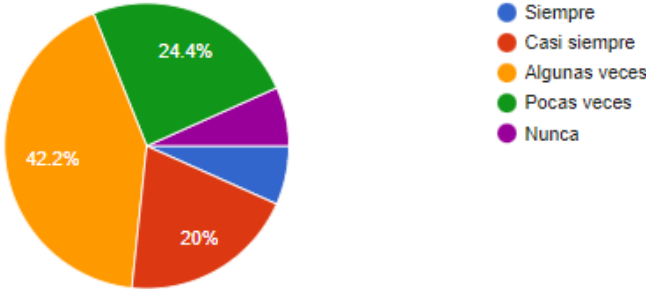
45 respuestas



Ante la consulta si los profesionales están **informados sobre materias necesarias**, responden en un 37,8% que algunas veces y el nunca representó un 4,5%.

Las comunicaciones en este hospital son claras

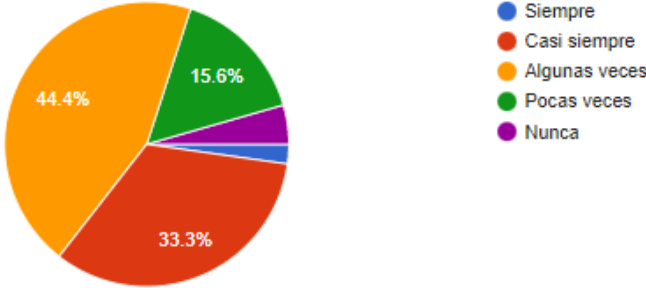
45 respuestas



En lo que respecta a las **comunicaciones y claridad**, responden con un 42,2% que algunas veces y el nunca con un 6,7% aproximadamente.

Las comunicaciones en este hospital son oportunas

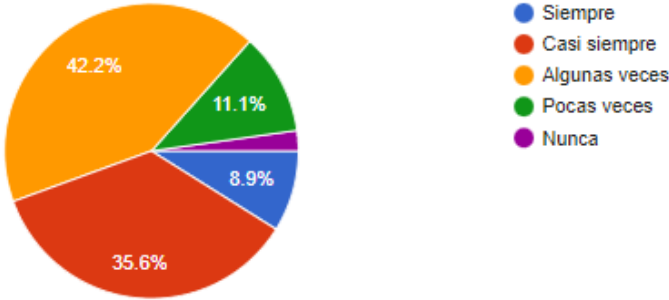
45 respuestas



En la **oportunidad de las comunicaciones**, responden en un 44,4% algunas veces y, el valor nunca es de aproximadamente un 4,46% superando a siempre que apenas alcanza un 2,23%.

Existe una buena comunicación entre la dirección, los jefes y los profesionales

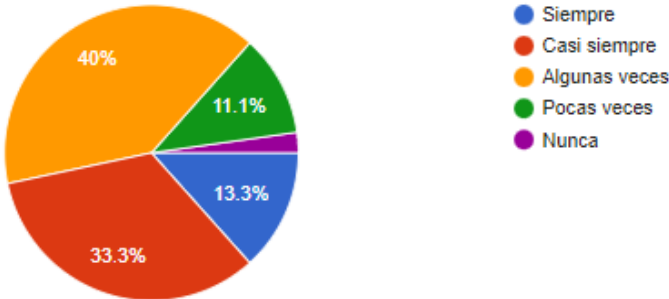
45 respuestas



Relativo a la **comunicación entre la dirección, los jefes y los profesionales**, con un 42,2% responden algunas veces y solo con un aproximado de 2,2% nunca.

Existe una buena comunicación entre los diferentes servicios y unidades que trabajan generalmente juntos

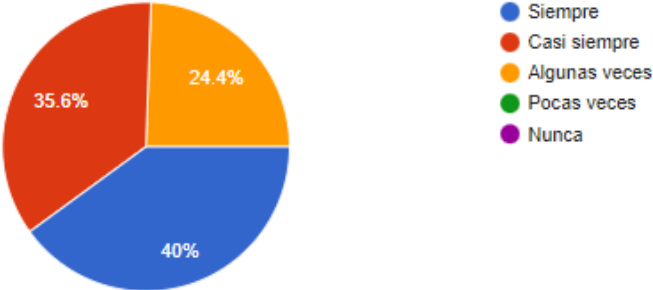
45 respuestas



Referente a la buena **comunicación entre los servicios y unidades**, respondieron con un 40% algunas veces y el nunca alcanza el 2,3%.

La comunicación fue clara en esta Institución sobre cuidados de la pandemia y/o resguardos de cuarentena

45 respuestas

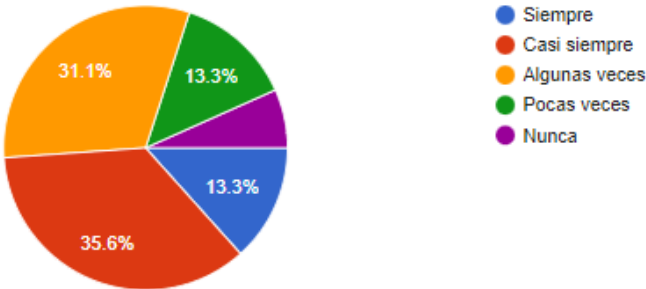


En cuanto a la **comunicación en la pandemia**, respondieron en forma mayoritaria que siempre con un 40% y los valores pocas veces/nunca no fueron utilizados.

EQUIPOS Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL Y MATERIAL

El número de personas que trabaja en esta Institución es apropiado para la cantidad de trabajo que se realiza

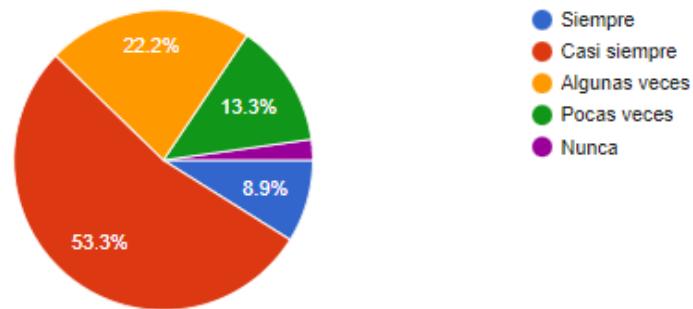
45 respuestas



En lo que respecta a la **cantidad o al número de personas que trabajan en la Institución**, responden un 35,6% que casi siempre y, un 6,7% de nunca.

En esta Institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidad requeridos

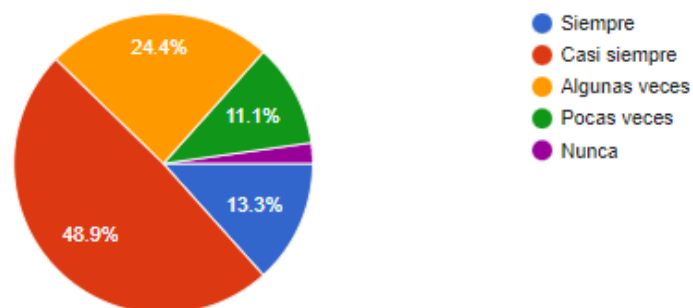
45 respuestas



La **disponibilidad de materiales en el hospital** da un 53,3% que casi siempre y siempre con un 8,9%.

La distribución del personal y de material en esta Institución permite que se realice un trabajo eficiente y efectivo

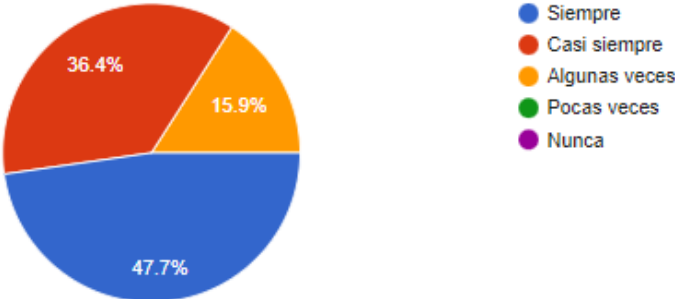
45 respuestas



En cuanto a la **distribución de recursos humanos y material**, responden con un 48,9% casi siempre y pocas veces con un 11,1%. El nunca es muy bajo.

Se respetó el distanciamiento social y contaron con EPP y diferentes medidas de seguridad para todos en la pandemia

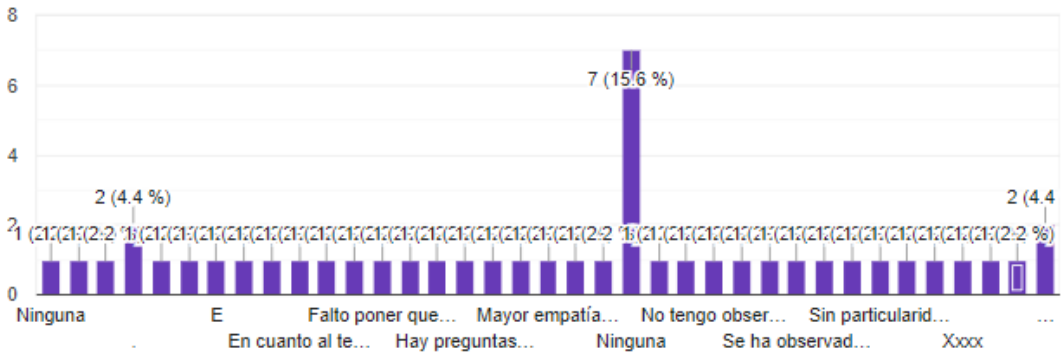
44 respuestas



En lo que respecta al respeto de las pautas a seguir y **protocolos sanitarios en pandemia**, las respuestas fueron con un 47,7% siempre, 36,4% de casi siempre y 15,9% de algunas veces. No fueron tenidos en cuenta el nunca y pocas veces.

Observaciones o sugerencias

45 respuestas



Se transcriben las observaciones y sugerencias que los participantes de la encuesta realizaron dado que aportan información valiosa y cualitativa a la encuesta.

En algunas observaciones respondieron sin sugerencia o agregados (respuestas textuales).

- Considero que los profesionales deberían poder rotar por todas las áreas del Hospital.
- Muy completo.
- No tengo nada que acotar.
- El trabajo en Pandemia estuvo bien realizado.
- El espacio físico del edificio limita mucho el accionar del Hospital.
- En cuanto al tema de los materiales mi respuesta fue en relación a la situación actual. Siempre tuvimos materiales en el Hospital, pero hace unos meses esa situación cambio y no contamos con los materiales necesarios para realizar nuestro trabajo de la mejor manera.
- En lo particular creo que pertenecemos a un hospital más que prestigioso, con materiales de primerísima calidad y profesionales más que capacitados especializados en su tarea. Creo que es momento de reorganizar la metodología de trabajo, optimizar tiempo y recursos, por el bien de nustrxs niñxs y por el bien de la salud pública.
- Excelente Hospital.
- Falto poner que los materiales, capacitación y reconocimientos profesionales son para unos pocos o para una élite que es siempre la misma. No hay esas cosas para la gente que trabaja todos los días en el sillón y también quisiera formarse ser reconocido investigar o lo que fuera que el hospital brinda. Siempre es para ex residentes o residentes.
- Hay algunas preguntas que no me correspondería responder como por ejemplo que piensa el jefe o las demás personas.
- Hay mucho para mejorar y sobre todo lo que es trabajo en equipo, difícil llevar adelante algo sin compromiso colectivo.
- Hay preguntas que donde la respuesta puede no coincidir con la apreciación de la misma situación por parte de otros compañeros.
- Las autoridades ejecutivas no saben cuál es la misión y la visión del Hospital.
- Las preguntas en algunos casos me resultaron muy abiertas. Ya que por ejemplo sobre los jefes yo no sé qué es lo que piensan en realidad. con respecto a la pandemia, fue variando, ya que al principio no teníamos los epp necesarios y luego si los tuvimos. También con respecto a ciertas actitudes de los jefes quizás no es personal, pero si es lo que veo con mis compañeros. También en la pregunta si en la pandemia trabaje por interés propio, en realidad, uno hace el trabajo no solo porque le gusta sino también en beneficio de los pacientes (no me resultó clara la pregunta).

Si considero que falla la comunicación entre los jefes y los profesionales, muchas veces uno se entera de las cosas de casualidad por otros compañeros, yo pondría un transparente o mensajes de Whatsapp para informar algún cambio o novedades así todos nos enteramos. Y también en este cuestionario se generaliza a todos los jefes por igual, por eso en algunas respuestas yo pongo a veces, ya que las respuestas no son igual para todos ellos. Y tampoco estoy con todos los jefes.

- Mayor empatía en caso de necesidad personal con el personal.
- Me gustaría que sea más reconocido el trabajo y la responsabilidad.
- Mejorar comunicación entre todas las áreas del Hospital.
- Creo que debería permitir en mayor grado el perfeccionamiento del profesional mediante cursos o especialidades ya que eso genera un profesional más capacitado, lo cual permite brindar una mejor atención al paciente en su trabajo diario en el hospital.
- Pienso que es fundamental promover, apoyar y facilitar la capacitación de los profesionales.
- Se ha observado una iniciativa de cambios desde mi óptica positivos para el correcto funcionamiento de esta unidad hospitalaria.
- Siempre hay cosas para corregir, pero el ser nacional es un bicho raro. El nuestro es el mejor Hospital como es el país, pero somos argentinos.
- Valoro estos espacios que hacen circular la palabra de todos los que conformamos el hospital.
- Trabajo de lo que me gusta y con linda gente!
- ¡Excelente encuesta!

10.0.0 CONCLUSIONES

Se presentan las conclusiones de la investigación que se realizó para este trabajo final. Los resultados obtenidos sobre la primera sección correspondiendo a antecedentes personales se describen para conocer la población, remitiéndose a párrafos del marco teórico sobre clima organizacional y satisfacción laboral ya que son factores determinantes en el éxito del trabajo de toda organización, como la edad, el género nivel educacional entre otros y nos demuestra el recurso humano con que cuenta el hospital para funcionar. En esta sección se pudo observar: Respecto al género la mayoría son mujeres. En cuanto a la **edad** respondieron en mayoría los de 26 a 35 años y los de 36 a 45, se nota una población adulta;

los más jóvenes (residentes, interinos, becados) son los que recién están ingresando al hospital, eso demuestra la menor población y menor porcentaje de respuestas. Es escasa la población de ingresantes, ya que son pocas las vacantes y se dan ciertos cupos de ingreso por año. Sobre el **nivel educacional** llama la atención que siendo un hospital especializado sólo el 33,3% ha realizado algún post grado completo. El gráfico revela que el 66,6% de los profesionales de la institución pueden estar **cursando un post grado y que el resto no lo hace**.

Esto puede deberse a variados motivos a estudiarse en próximas encuestas a propuestas de directivos, ya que se caracteriza el hospital por ser especializado en odontopediatría, para así brindar prestaciones de calidad a los pacientes niños y adolescentes que concurren al hospital. Según su **estado civil**, los solteros respondieron en gran mayoría, ya que es el grupo de edad donde se encuentran los jóvenes residentes y los recién ingresados al ámbito laboral.

El **régimen laboral** que predomina es el de la Ley de profesionales 10.471, que pueden ser interinos o de planta permanente, viendo que en la Ley 10.430, hay un número bajo que son profesionales, los cuales están excluidos o inhabilitados para concursar sus cargos y/o ascender en la profesión hospitalaria. Referido al **cargo que pertenece** las respuestas se condice con la cantidad de profesionales en el hospital, mayoritariamente son los de planta de 36 hs, seguido de los de 36 hs. Guardia. Los demás cargos son la minoría en el hospital. Según los **años de servicio** los recientemente ingresados son los que más respondieron, son los comprendidos entre los 6 a 12 años de servicio y de 1 a 5 años, objetivamente se puede decir que los más involucrados y movilizados en este tipo de consulta. La encuesta de opinión al ser innovadora los motivó a participar y demostró el interés en colaborar. Evidentemente representa el grupo milenium, por conocer más la tecnología que se usó.

En la segunda sección denominada "**indicadores**" se desarrollará un diagnóstico referido a las respuestas obtenidas. Para esto existen varios modelos para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Sabido es que cada autor (como por ejemplo Litwin y Stringer) y la OMS, miden de modo diferente la percepción del clima y la satisfacción en las organizaciones de salud, en el caso el hospital Bollini se utilizó y adaptó el cuestionario de los precitados autores, que se aplica a los miembros de la organización. Son distintas las visiones de las personas, existen distintos hechos o malestares que pueden vivenciar los trabajadores. Hay que prestar atención a los factores que influyen en el comportamiento de los individuos, los cuales pueden ser medidos. Dichas causas o factores pueden ser del ambiente físico, del ambiente social, por las distintas formas de comportamientos etc. Los

distintos especialistas no han llegado a un consenso sobre la cantidad y naturaleza de los distintos disparadores, llamados dimensiones.

En el cuestionario de la encuesta de opinión las distintas dimensiones fueron enunciadas como indicadores como otros autores las califican. Conforme todo lo expuesto se desarrolla a continuación los datos que arrojó la encuesta:

En las preguntas sobre el **indicador estructura** las respuestas brindadas dieron mayoritariamente que se trabaja casi siempre en forma organizada, con trabajos bien asignados algunas veces, pero si se suma pocas veces y nunca se visualiza un cierto grado de disconformidad. En cuanto si la capacidad es el criterio para asignar las tareas, el indicador muestra un alto porcentaje del 61,3% total de siempre y casi siempre, que piensa así. Lo que denota alto grado de conformidad.

En cuanto a los cuidados para trabajar en pandemia respondieron positivamente que siempre y casi siempre se les brindo los cuidados necesarios. Demuestra que se sintieron resguardados o protegidos por la institución.

En la estructura se engloban reglas, procedimientos y niveles jerárquicos, la percepción de los profesionales es que las actividades las desarrollan de acuerdo a ciertos parámetros, como las condiciones de trabajo, las coordinaciones y el organigrama, esto no evita la fatiga organizacional, de la encuesta se observan resultados intermedios que pueden mejorar con la interacción o consulta con los profesionales.

En la opinión recabada sobre el **indicador responsabilidad** o empowerment, es el nivel de autonomía que poseen los profesionales y el nivel de riesgo que asume una persona para tomar decisiones y el compromiso hacia los resultados. Consideran que son bien vistos como responsables con una elevada positividad del 82,3%. A su vez, ven que en su trabajo pueden tomar decisiones efectivas siempre y casi siempre valorado en un 75,5%, lo mismo respecto a las indicaciones recibidas de sus jefes sobre el trabajo con un 75,5% de siempre y casi siempre, se les deja responsabilidad sobre el trabajo. Demostrando con estos buenos porcentajes que existe libertad para trabajar y comodidad con las obligaciones asumidas. En referencia a la responsabilidad en pandemia, el grado de compromiso y satisfacción resulto del siempre con un 60% y casi siempre con un 31,1%, encontrándose protegidos por los protocolos de cuidado. Ningún profesional tildó nunca. Altamente favorable la responsabilidad de la institución en la emergencia a la luz de la percepción del grupo.

El **indicador recompensa** trata sobre la percepción que tienen los colaboradores de recibir un salario justo o un incentivo adicional no monetario, de desarrollo personal y autorrealización. La respuesta sobre este indicador pone de manifiesto que los encuestados en general se perciben poco valorados y gratificados. En la apreciación personal de si se les reconoce su trabajo, el personal se autopercibe poco valorado, nada elogiado ni gratificado. Hay más opiniones de los agentes que dicen que no se destaca el trabajo bien hecho, que no se les reconoce cuando hacen bien las cosas, que las críticas en la institución no son bien intencionadas, que no son frecuentemente elogiados, que sienten que su actuación de calidad no es gratificada y, que no recibieron recompensa adecuada en pandemia. En el extenso y largo tiempo de la emergencia el indicador muestra que los agentes públicos no sintieron merecida su labor. La satisfacción laboral en el hospital en cuanto a reconocimientos se percibe y/o siente poco cuidada, algo desprotegida por la institución y el ministerio.

En lo que cabe a los **riesgos y desafíos** este aspecto enfoca el desarrollo del servicio y el correr riesgos para lograr objetivos, factores que conducen a generar un clima saludable, habla de retos de los actores en la organización. Los profesionales contestaron al respecto bastante descreídos, ya que perciben que sólo algunas veces sus ideas o iniciativas pueden prosperar. Otros profesionales y en un porcentaje apreciable opinan que en la institución es difícil o está lejos el desarrollar ideas innovadoras, que cambien o ayuden al desarrollo y atención a diario, sus políticas o pensamientos proactivos para mejorar no son tenidos en cuenta. La realidad que muestran las respuestas, conduce a ser negativa. Las aspiraciones de los profesionales de progreso o desafíos de mejorar se ven anuladas o truncadas en el sistema institucional.

En la **calidez y las relaciones** de los seres humanos, que hace al respeto, a la colaboración y al buen trato, se determina en la influencia en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo. La encuesta muestra que la percepción de la amistad y compañerismo resulta un dato con tendencia a la falta de los mismos. Poco alentador, evidenciando una falla estructural en el bienestar general por parte del sistema. En referencia a la percepción de los ambientes agradables en el lugar de trabajo, responden con una tendencia positiva. En lo referente al alto respeto hacia las personas, la apreciación dada es alta, bastante importante, refleja que el ser humano se siente dignificado. En pandemia los equipos trabajaron de forma coordinada y, de modo óptima y eficaz. Demostrando un clima grato y una satisfacción laboral deseada.

Respecto al **apoyo y cooperación**, la dimensión se enfoca hacia el apoyo que sea oportuno y a la existencia de un sentimiento de equipo, para lograr objetivos grupales hacia el interior de la organización. Hace a la promulgación de políticas de la organización con el objetivo que trasciendan valores y principios. En cuanto a las valoraciones, podemos apreciar positivamente que se trabaja en el hospital en equipo. Sin perjuicio que en el indicador relaciones y, específicamente en compañerismo otro es el resultado. Relacionado con la preocupación de los jefes respecto a las personas, de cómo se sienten y de sus problemas, la tendencia es positiva en lo expresando por los encuestados, hay cierto grado de empatía en los jefes hacia ellos. Ven una alta comprensión de los jefes en errores cometidos por ellos. En síntesis, en la mayoría de los ítems las respuestas fueron mayores a un 60% en promedio y en forma positiva.

Durante la pandemia los profesionales percibieron una alta colaboración con los compañeros y con la sociedad.

Administración de conflictos: se refiere a la manera en que los superiores enfrentan tensiones y las manejan, para que influyan en lo mínimo posible en la opinión generalizada de los trabajadores. Ante una crisis en la organización, los niveles de tolerancia constituyen una parte importante del clima organizacional. Siempre en el trabajo van a aparecer opiniones discrepantes, por lo tanto, cierta percepción o intuición temprana ayuda a saber cómo prevenir el conflicto o transitarlo. De la encuesta de opinión resulta que las discrepancias o las diferencias no son útiles para el mejoramiento del funcionamiento de la institución. A través de los acuerdos o de las composiciones de intereses, las respuestas son altamente favorables y el resultado es aceptado por todos. En la posibilidad de negarse a un trabajo que no les corresponde de acuerdo a la responsabilidad del cargo, los encuestados ven muy difícil evitarlo negándose a cumplirlo.

En crisis de pandemia la posibilidad del aumento de los conflictos fue en línea hacia pocas apariciones o no ocurrencia. Se demuestra claramente la inexistencia o baja aparición.

En lo que respecta a la **identidad** con la institución la dimensión evoca sentimientos de pertenencia hacia la organización, que tan involucrados están los trabajadores con los objetivos, que tan orgullosos se sienten de ser parte. Que cada uno sienta que es un elemento muy importante para el crecimiento de la institución. Los valores muestran que el personal se encuentra satisfecho de pertenecer, de estar identificados con la misma, deseando que sea la mejor. En cuanto a las habilidades, intereses y aptitudes de los

profesionales en la mayoría de los casos se corresponde con el trabajo de la persona. La posición de pertenecer al hospital en un alto porcentaje se expresó que algunas veces. En el agrado de trabajar en la institución en un elevado porcentaje respondieron siempre.

Si en la pandemia el interés fue asumido como propio visualiza una relativa y parcial actitud de compromiso y participación social, da una tendencia poco deseada. Es considerado bajo el rol desarrollado en lo individual y por ende escaso lo participativo.

Liderazgo: factor de gran importancia a la hora de evaluar el clima organizacional, requiere de una gran energía para señalarles la guía a los demás, para que estos a su vez, funcionen en cadenas estructuradas, consiguiendo los resultados u objetivos perseguidos. El líder debe comprender a su interlocutor y luego hacerse entender, para luego manejar un equipo. El liderazgo conduce a retos, que conducen a decisiones y el tomar nuevas ideas. Debe estar atento para mejorar la confianza del grupo, disminuir el estrés del ambiente de trabajo, comprender las emociones y afectos de los demás, pensar antes de actuar, tener pasión por el trabajo y habilidad de establecer relaciones que conduzcan a la simpatía. En este cuestionario, los encuestados poseen una opinión favorable del grupo de los jefes, los cuales resultan respetuosos de las personas con las que trabajan. En cuanto a la promoción de las buenas relaciones entre iguales el punto de vista se posiciona en el medio y en estable tendencia. Perciben que la información al personal es pobre y escasa, habida cuenta lo expresado habría que reforzar bastante la comunicación con los profesionales. Por lo tanto, el liderazgo resulta en cierto sentido con las diferentes opiniones medianamente aceptadas y los dichos de los jefes resultan coincidentes en parte con sus acciones.

Observan los profesionales que siempre en pandemia los jefes llevaron adelante y con éxito el trabajo colectivo.

En cuanto a lo que tiene que ver con la **motivación laboral**, teniendo en cuenta los dos factores como son la satisfacción y la higiene, el primero es como hacer que los trabajadores se muevan y que tengan satisfacción en su puesto, está relacionado con los logros, reconocimientos por sus aportes, con el afán por el progreso y el crecimiento personal. En cuanto al segundo factor, hace referencia a mantenimientos o políticas de empleo, condiciones de trabajo, salarios, a la buena administración. Acá resulta medianamente bajo el interés de los profesionales con el trabajo que realizan y en igual sentido el compromiso con su trabajo. Poca y escasa motivación con el personal, falta de reconocimiento o incentivo.

En la emergencia de situación de crisis sanitaria el personal siempre asumió gran compromiso en los cuidados necesarios respecto a ella.

Oportunidad de desarrollo: Se da este aspecto desde adentro de la institución hacia sus trabajadores, para desarrollarse y seguir adquiriendo conocimientos y cumplir los objetivos de la organización. En el cuadro sobre si la institución se preocupa sobre la capacitación de los profesionales, las respuestas tienden a un porcentaje de media, es decir que real y evidentemente hay que reforzar o incentivar a la población que opina que no hay interés por la capacitación en el hospital. La mitad de los profesionales perciben que faltan oportunidades para desarrollar sus habilidades. Sin embargo, la realidad del hospital es que cada profesional trabaja en el área que más le agrada pudiendo desarrollar sus habilidades. Durante la pandemia manifiestan que faltó la promoción de capacitación en las diferentes áreas, lo cierto es que en el área de Odontopediatría hay más oferta de cursos no así en las otras áreas.

La **comunicación** es un aspecto muy importante en la gestión hospitalaria Es una categoría socio psicológica, que tiene que ver con el comportamiento de las personas, es el elemento para la fluidez de los roles o desempeños, fundamental para las buenas prácticas del clima laboral. Se expresan emociones, sentimientos y pensamientos. El gráfico menciona que no se mantiene debidamente informado al personal. Se siente ausente de información. La mayoría de los profesionales responden que no son claras ni oportunas las comunicaciones en la institución. Materia pendiente para fortalecer. También es evidente la percepción de los profesionales sobre la pobre comunicación entre las líneas superiores y ellos hacia abajo. Hay que trabajar en el diálogo entre los distintos niveles ya que aparece débil, medianamente bajo, sin perjuicio de que una parte importante del hospital lo ve como buena. En el diálogo existente entre unidades y servicios la perspectiva observada, sigue dividida con un porcentaje que lo ve bien y el resto para trabajar el tema.

En la pandemia o cuarentena la comunicación recibida fue clara y positiva, los consejos y/o recomendaciones de los superiores fueron siempre tenidos en cuenta.

Equipos y distribución de personas y material: El marcador describe los equipos, insumos y materiales necesarios para trabajar, así como la distribución en las diferentes áreas del personal. En cuanto al número de personas y cantidad de trabajo en la institución, un grupo lo ve como que está en proporción dicha relación, el otro grupo en menor porcentaje respondió que hay que mejorar este aspecto. En lo que respecta a los materiales

los profesionales dicen que hay disponibilidad de insumos, logrando un trabajo eficiente y de calidad.

En la pandemia se vieron muy protegidos en cuanto a las diferentes medidas de seguridad. Que se contó con todos los elementos necesarios de protección.

10.1.0 Epílogo del Trabajo Integrador Final.

Poniendo fin a la tarea profesional asumida respecto a la percepción y comprensión de dos importantes cuestiones laborales como son el clima organizacional y la satisfacción laboral, temas amplios y complejos que se desenvuelven en ámbito de la institución pública de la Provincia de Buenos Aires como es el Hospital Bollini, las respuestas dadas por los compañeros y compañeras al cuestionario, dieron en líneas generales un diagnóstico. Del mismo se desprende un hilo conductor que visibiliza claramente que el clima de la organización y la satisfacción laboral amerita necesariamente un cambio o transformación de la cultura imperante, renovando el compromiso de gestión y de cooperación entre todos los actores, directores, jefes y profesionales para encontrar las soluciones más adecuadas, ante las crecientes demandas y los conflictos, cumpliendo entre todos con la responsabilidad social de la función.

En Salud Pública la necesidad de alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud de las personas, como de incrementar la satisfacción de la población y de los propios trabajadores de las instituciones de salud con el servicio que se brinda, obliga a identificar todo lo que influya en forma positiva o negativa, sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

En un clima laboral agradable el estado anímico, físico y mental de cada trabajador será positivo. Un beneficioso **clima laboral y una motivación de los empleados** hará crecer la creatividad y las ideas nuevas, facilitará la interrelación de los empleados con el entorno y los compañeros. La realización de una **dinámica de trabajo en grupo** hará más fácil la tarea y la gestión de los equipos será efectiva. En la revisión del clima laboral es necesario una declaración de cambio que lleve a determinar el punto de partida en la evaluación del tema.

Adicionalmente la institución debe presentar un norte en común donde los líderes desarrollen capacidad para orientar el desempeño individual y colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización, garantizando un alto sentido de contribución. El **clima organizacional** presenta gran relevancia en la organización ya que es uno de los pilares

que permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el **equipo de trabajo** y el sentido de pertenencia. En esta área el tema ha cobrado relevancia mundial a partir de la propuesta de la “Organización Panamericana de la Salud” y la “Organización Mundial de la Salud” (OPS/OMS) quienes citan un inventario de clima organizacional, para aplicar en los equipos de dirección de los sistemas de salud. Este instrumento aporta una herramienta evaluativa, aplicable en salud pública a través de 4 dimensiones básicas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cuando se estudia el clima organizacional además de las dimensiones definidas por la OPS y la OMS hay que explorar la **comunicación** como otra de las dimensiones a estudiar. Autores han tratado de mostrar de manera descriptiva al clima y la satisfacción laboral como dos variables importantes en el desarrollo de las actividades laborales en los establecimientos de salud. Hablan que, deben iniciarse programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y que desarrollen un clima de trabajo altamente **motivador**, además de lograr niveles de satisfacción personal. La satisfacción de los trabajadores en el desempeño de sus labores ha sido considerada como un factor determinante en la calidad de la atención. No es posible conseguir que una persona realice un trabajo con **calidad y eficiencia** sino se encuentra satisfecha durante su desempeño y con los resultados del mismo. Existen factores difíciles de modificar como el salario, la estructura física donde se prestan los servicios y los recursos para realizar un tratamiento con la calidad deseada, todo esto, causa insatisfacción en el trabajador.

Sin embargo, existen situaciones que pueden mejorar la satisfacción del desempeño de las labores cotidianas, una mayor participación en la organización del trabajo, expectativas de superación para el trabajador que actúa con eficiencia y calidad. Manifiestan que la principal causa de insatisfacción es la **problemática interpersonal**. **El fomento de la satisfacción laboral** también es clave ya que se generan lazos de confianza entre las partes al igual que la participación activa en los temas de la institución. El buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente hacia adentro y fuera de la organización. En un buen clima organizacional y de satisfacción laboral, encontramos ventajas o consecuencias positivas, como mayor rendimiento laboral, mayores beneficios para la institución, realización de logros personales y grupales, poder, satisfacción del trabajo, integración, retención de talentos, mejor imagen de la institución, trabajo en equipo, colaboración, recepción de buenas ideas, alcance de objetivos propuestos y enfrentar mejor los cambios. Por el contrario, si existe un clima inestable o malo, las consecuencias negativas fluyen o aparecen como inadaptación, absentismo, baja capacidad productiva, ausencia de nuevas ideas, motivación, malestar,

conflictos, falta de implicación con la institución y con los compañeros, además de dar mala imagen al organismo.

De la percepción de los profesionales en la encuesta, surgen aspectos o cuestiones que a diario ellos encuentran, piensan y presentan en el espacio físico compartido con sus compañeros y compañeras, como también factores que influyen en su estado anímico. Son innumerables y variados los marcadores o caminos para tratar, que llevan a decidir e implementar herramientas para el logro y éxito del trabajo efectuado, la concreción y consecución de los objetivos tenidos en cuenta por la organización.

Todos los pensamientos de la interacción consultiva dan parámetros certeros, casi certeros o proximales, señalando que todas estas situaciones, hechos o sucesos están enlazadas por el sentido de trabajo individual y colectivo, del respeto hacia el prójimo y a las jerarquías, de la función pública de calidad, de un compromiso con la sociedad, de una obligación para con los pacientes, de un sentimiento de pertenencia a un grupo de trabajo e institución, de objetivos o metas a cumplir en el ideario del hospital.

Sin embargo, los resultados de los indicadores de recompensa, desafíos y comunicación, los porcentajes obtenidos fueron bajos y negativos. Específicamente en el aspecto comunicación hubo un profesional que en su comentario sugirió el armado de un grupo de WhatsApp para mejorar y contar con información. En lo que respecta a resultados obtenidos para esta fascinante propuesta consultiva innovadora y ágil, sobre todo en estos tiempos de emergencia sanitaria, considerada altamente satisfactoria y positiva la participación en las respuestas de los compañeros y compañeras.

El requerimiento efectuado logró un alto número de adhesión, cumpliendo con la encuesta enviada. Sus opiniones e ideas, serán muy útiles para tener como consejos o sugerencias, necesarias para llevar a cabo los cambios necesarios y/o las transformaciones. Haciendo notar que las herramientas o recursos implementados durante la pandemia lograron ser aceptadas por la totalidad de los profesionales, su asentimiento fue del ciento por ciento. Esto lleva a pensar o dejar abierto para un debate futuro el porqué de tal diferencia en los puntos consultados, es decir que están bien vistos en pandemia y no tanto en la rutina diaria.

En definitiva, lo obtenido de la encuesta lleva a la búsqueda del equilibrio laboral, social y grupal, motoriza hacia una mejor calidad de vida laboral en lo general. El realizar el trabajo en un clima organizacional adecuado y en lograr que la satisfacción personal se demuestre en lo mejor que cada uno sabe hacer, propende a lograr mejorar los resultados institucionales de nuestro hospital.

El proceso constructivo surge a partir de las prácticas cotidianas al interior de la organización, que le otorga confianza y refuerza el sentimiento de pertenencia. La motivación que el equipo de trabajo desarrolle dentro de la organización hace parte de los aspectos fundamentales de la vida laboral, por lo tanto, tener en cuenta las ideas, sugerencias u observaciones que cada uno de los profesionales brinde sin importar la posición o el rol que desempeñen, hace parte del valor agregado que representa el talento humano dentro de una organización. Como parte esencial de un clima laboral adecuado es necesario establecer **reconocimiento** a aquellos colaboradores que desarrollan con dedicación y empeño un sentido de pertenencia por la Institución que hacen parte, ya que esto es tomado como una de las herramientas que contribuye a la motivación en las organizaciones. En el **manejo del conflicto en la organización**, además de exponer las diferentes clases de conflictos y como se pueden abordar, la negociación efectiva a través de una buena comunicación establece el primer proceso en la solución de los mismos. Existen muchas teorías acerca del conflicto, lo que sí es evidente es que forma parte de la naturaleza humana y que en las organizaciones es un fenómeno normal, que nos permite aprender y tenerlo como punto para desarrollar alguna mejora en los procesos organizacionales, especialmente la comunicación. Aceptar que dentro de la sociedad existen diferencias, es uno de los factores determinantes, para reconocer que los conflictos hacen parte de nuestro diario vivir, el cual genera cambios en nuestro modo de aceptar que debemos estar prestos a la solución y, a aprender de ellos. El **conflicto deja aprendizajes**, tanto desde el punto de vista personal como organizacional. Dado que las experiencias y los acuerdos establecidos siempre buscan un resultado práctico que sustente los principios y fundamentos de las actuaciones de los involucrados **La mediación es uno de los factores importantes** que debe desarrollar la gestión o administración de una organización, especialmente aquellos que se agudizan en determinadas épocas, en determinados procesos, convirtiéndose en una valiosa información para los directivos de la Institución. Un ambiente laboral adecuado deberá ser el resultado de varias acciones y políticas que la organización promueva, respalde y sobre todo esté consciente de su relevancia para el buen desempeño de la organización.

Dentro de la organización es importante mantener una cultura que permita un adecuado clima laboral como parte de este proceso ya que al fomentar la misma se logra conformar un gran equipo de trabajo encaminados a un objetivo en común.

10.1.1 RECOMENDACIONES

Es indispensable diagnosticar y monitorear el clima organizacional como la satisfacción laboral en todos sus aspectos, con todos y cada uno de sus integrantes, sin omitir ninguno de los niveles jerárquicos de la institución. Esto con el fin de que la dirección u organización pueda evaluar e intervenir los aspectos que se encuentren fallando. Asimismo pueda emprender políticas de desarrollo de la cultura del respeto y el buen trato por parte de los directivos y jefes y aplicar herramientas de control de todo los factores que intervienen en el ambiente laboral.

Como parte de la solución del problema es conveniente crear dentro de la estructura de la organización un mapa o agenda de principios y de comunicación, donde se evidencie un objetivo principal y un responsable para trabajar el clima laboral, desde los cuatro frentes principales como son las personas, la estructura, la estrategia y los procesos.

Para toda institución o equipo de trabajo se torna indispensable el manejo de la comunicación o diálogo, así como el impulso o desarrollo de liderazgos proactivos con niveles altos de conocimientos en los procesos de negociación y en el análisis de los factores generadores de buen clima organizacional, disminuyendo de tal modo los factores generadores de conflictos.

La negociación y la mediación son un camino que nos conduce a la resolución y superación de los conflictos y nos deja un aprendizaje, una fuente de mejora continua y una transformación organizacional. La solución elaborada en esos contextos debe ser sustentables y sostenibles se la debe evaluar con frecuencia y de ser necesario ajustarla, con el objetivo de beneficiar los ámbitos personales laborales y la convivencia.

Es necesario comprender que en la medida en que mayores sean los conflictos y menor la atención que se preste, el tiempo o la inversión de recursos para llegar a una solución será directamente proporcional a la magnitud de los conflictos.

Las instituciones en general específicamente de salud tienen diferentes estrategias para implementar e impulsar la motivación laboral en sus empleados, tanto en la meso, micro y macrogestión tales como:

1. Política de incentivos: los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, unas vacaciones, compensatorios o un viaje. (Congresos)

2. Promoción laboral: la institución debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y además del sueldo.

3. Definir objetivos y funciones: es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la institución en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.

4. Organizar correctamente la plantilla: no hay nada más desmotivador para un trabajador que estar en un puesto en el que no demuestra sus habilidades o en el que se ve infra-cualificado. Por lo que la asignación correcta de los empleados en puestos de trabajos según sus competencias es clave para contar con equipos motivados.

5. Promoción laboral: la institución debe dar la formación necesaria para facilitar la promoción laboral del empleado. Es una técnica muy útil para mantener la motivación laboral constante.

Sería pertinente cómo propuesta a incorporar en las organizaciones un espacio o ámbito que permita evaluar y monitorear el clima laboral entre todos sus integrantes, esto a través de un equipo que realice un diagnóstico teniendo en cuenta los indicadores o factores que se han establecido en la investigación del tema, con el fin de iniciar un proceso de solución frente a las fallas encontradas.

En ese sentido y en el marco de esta investigación se sugiere la creación del “**comité de convivencia laboral**”, tanto en el aspecto resolutivo como preventivo. En el primero de estos aspectos este comité crea un factor de mediación, el cual genera en los trabajadores la confianza de pensar que la organización se preocupa por su bienestar, en el marco de los conflictos que no sólo debe ser material como iluminaciones, mobiliario confort, etc, sino que debe tratar de reducir al máximo los niveles de estrés que puedan generarse. Desde lo preventivo, **tomar la decisión de medir el clima laboral dentro de la institución permite localizar las situaciones desfavorables** que puede alterar el rendimiento laboral, el vínculo o relacionamiento, como el ánimo dentro de los equipos de trabajo. Establecer una **adecuada comunicación e información** con y de los profesionales sin importar su posición en la organización permite a los jefes evidenciar al ser humano que está detrás de su rol, que tiene aspiraciones, ideas, conflictos y soluciones que pueden ser aportes importantes para el logro de los objetivos de la entidad.

Como parte esencial de un clima laboral adecuado es necesario establecer **reconocimiento** a aquellos profesionales y asistentes que desarrollan con dedicación y empeño un sentido de pertenencia por la Institución, ya que esto es tomado como una de las herramientas que contribuye a la motivación en las organizaciones.

La sociedad civil, los gobiernos y las instituciones u organizaciones comprometidas con la vida social pueden beneficiarse con los conocimientos científicos sobre la conducta humana. La ciencia ha progresado y tiene a su disposición conocimientos para brindar apoyo a las personas, a las familias y a las organizaciones, en la construcción y mantenimiento de su bienestar y condición psicofísica. También es fundamental tomar decisiones para **fortalecer dicha inteligencia o capital mental**, para que la sociedad en su conjunto pueda aprovechar de ese recurso invaluable.

Debemos estar convencidos de que aquella política activa que **priorice la inteligencia y la capacidad** es la que nos permitirá el desarrollo y progreso, para de esta manera **cumplir con uno de los objetivos que nos exige el preámbulo de la Constitución Nacional: que es la promoción del bienestar general.**

11.0.0 BIBLIOGRAFIA.

Aguirre Gas, Héctor (1990) Evaluación de la calidad de la atención médica. *Expectativas de los pacientes y de los trabajadores de las unidades médicas*. Salud pública México 1990.

[PDF] Evaluación de la calidad de la atención medica

saludpublica.mx/index.php/spm/article/download/5285/5434 de H Aguirre-Gas (1990)

Aranaz, Jesús (2000) mide la satisfacción Fernández San Martín, Maria Isabel (1), Antonio Moinelo Camporro (2), Adela ... Cristina Andrade Rosa (4), Montserrat Rivera Tejjido (3), Jose María Gómez ... (1) Dirección Atención Primaria del Área sanitaria 10 del Insalud.

Madrid. V, Metzer H, Robbins C.

Argyris, (1979)

[PDF] Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción - aedem

www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121251.pdf En power point 2016.

Argyris,(1979) Motivacion ; citado por Crojethovic 2011.-Argentina www.revistagpt.usach.cl

Comportamiento Humano En Las Organizaciones

dianabrendareyes.blogspot.com/

Barón, Edmundo (2006)

(http://ges.galileo.edu/fs/download/conflicto_organizacional.pdf?file_id=886512, 2007)

https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestion_la_negociacion.pdf (2005)

<http://cursoco.weebly.com/conflicto-negociacioacuten-y-comportamiento-entre-grupos.html> (2007)

BIREME El Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la

Salud, (2016) también conocido por su nombre original Biblioteca Regional de Medicina

(BIREME), es un centro especializado de la Organización Panamericana de la

Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) 1967, conforme acuerdo entre la OPS

y el Gobierno de Brasil

Bustamante - Ubilla (2009) y col. Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca Chile (Revista Estudios Seriadados en Gestión de salud; año 5 N° 11) 2009.

[PDF] análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca

[mggp.atalca.cl/...salud.../Analisis del clima organizacional](http://mggp.atalca.cl/...salud.../Analisis%20del%20clima%20organizacional) de MA Bustamante -Ubilla -

Comité de Docencia e Investigación Hosp. “Dr. Adolfo M. Bollini” 2016 Reseña Histórica. 2013 - 2016 .-

Corella, (1996), Gilmore De Moraes,(1996) Calidad

Crojethovic, Maria. (2011). Condiciones de Trabajo Precarias. Motivación e Interés dentro de Hospitales Públicos de la provincia de Buenos Aires - Argentina.

correo e. mariacrojethovic@cedes.org (www.revistagpt.usach.cl)

Crojethovich, Maria (2011) Motivación **Giddens, Anthony, (2003)** Teoría de motivación higiene de Herzberg (Project management 22, junio 2015 Ceolevel &Comments)

Chavarría - Islas Rafael Alejandro., Sandoval Islas E., Pelaez-Mendez K.Radilla Vazquez C. (2009) México, satisfacción laboral del personal médico en el Servicio de Urgencias Adultos en un Hospital General Regional.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3630781.pdf> de RC Islas - 2009 - el nivel de satisfacción laboral entre los médicos adscritos al servicio de Urgencias del HGR No. ... factor que influye en el nivel de satisfacción laboral. Rev. CONAMED. 2009; (2): ... Correspondencia: Dr. Rafael Alejandro **Chavarría Islas.** ... de **Urgencias Adultos** en un **Hospital General Regional. Chavarría-Islas R.A.** ...

Chavarría -Islas (2009). **Fernandez M.I., Moinelo A. Villanueva A., Andrade C., Rivera M. Gomez M.J.** Satisfacción laboral de los profesionales de atención primaria del área 10 de Insalud de Madrid. Publicado 1997

[PDF]Satisfacción laboral de los profesionales de Atención Primaria ...

www.msssi.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/.../74_2_139.pdf

de MI Fernández San Martín - 2000 -

Chiang Vega, María Margarita (2007) /Salazar Botello / Nuñez. Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal tipo 1. Chile .Valle, R 1995 Gestión estratégica de recursos humanos.

Chiang Vega Maria M. y col. (1975). Shneider,1975 Estructuras sociales

Chiavenato (2000) Villagomez, M. Hernández, A. Castañón, A.Villarreal, E. Satisfacción laboral en médicos a seis años de distancia. Rev. Med. IMSS 2003 ; 41 (5): 399-405

Chiavenato (2000), (2016) Motivación laboral, Satisfacción laboral

Darwin, Charles (1872) Expresión de las emociones (actualizado 2018)

Davis K. y Newstrom J. (1999) Comportamiento humano en el trabajo

Etkin, Jorge Ricardo (2005) Organización

Etkin, Jorge (2005) Gestión de la complejidad en las organizaciones. Editorial Granica Argentina 2005 (Expositor en 1er. Congreso Internacional de las organizaciones Colombia. 2015).

www.casadellibro.com/...gestion-de-la-complejidad-en-las-organizaciones.../2485211

gestión de la complejidad en las organizaciones (ebook) - Jorge etkin - jorge etkin ...

Formato: PDF - DRM; Editorial: Promopress; Lengua: Castellano; Año edición: 2005 de la

Administración Pública (INAP-Argentina) y consultor en programas de desarrollo administrativo de organismos internacionales, como ONU, ...

García Villamizar, (2007) Clima laboral, comportamientos

Giddens, Anthony. (2003) La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración. Amorrortu. Buenos Aires. Citado por Crojethovich revista gpt 2011.

[PDF] Texto completo en PDF - Cuadernos de Sociología udea

<https://cuadernosdesociologiaudea.files.wordpress.com/.../actores-y-estructuras-sociale..>

Giddens, A. (2003) citado por Crojethovich, 2011 Motivación

Guillermo, G. (2007) Organizaciones

(http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional, 2014):

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>, 2001)

Goleman, Daniel (1995) Emotional Intelligence

Goncalves A.P. (2009) Dimensiones del clima organizacional. 1997 citado 4 junio 2009

Disponible en <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/climarorganizacional.htm>

cita Segredo Perez A. 2012.

Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de

megaslides.es/doc/.../clima-organizacional-en-la-gestión-del-cambio-para-el-des...

Gonçalves AP. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997 [citado 4 junio 2009]. 6 jul. 2016 - 2013; 39(2)385-393 DEBATE Clima organizacional en la gestión del ... clave: clima organizacional, gestión del cambio, dimensiones.

Goncalvez, Alexis (1997) Dimensiones del Clima organizacional.

<http://www.calidad.org/articles/dec97artdec97.htm>

[PDF] CAPÍTULO I 1. Marco teórico del Clima Organizacional 1.1 El clima ...

webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADBD0000644/C1.pdf

Goncalvez, Alexis. "Dimensiones del clima Organizacional". (slc), Internet, diciembre 1997].

[Consultada el 15/9/09]. Las percepciones. Consultada agosto 2016.

Goncalvez, Alexis (1997) Clima organizacional

Guedez, Victor (1998) Gerencia Cultura y Educación. Caracas

Gerencia, Cultura y educación - Víctor Guédez -

https://books.google.com/books/about/Gerencia_Cultura_y_educación.html?id...

Herzberg Frederick Irving (1923-2000) (Project Management 22 Junio, 2015 Ceolevel8 Comments)

Jimenez Paneque, Rosa E. (2004) Indicadores de Calidad y eficiencia de los servicios Hospitalarios. Una Mirada Actual . rev. Cubana Salud Pública 2004.- Indicadores de gestión hospitalaria - El blog de Maiqui Flores

maiquiflores.over-blog.es/article-indicadores-de-la-gestion-hospitalaria-123420546.ht...

Jiménez Paneque, Rosa E. (2004) Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. Rev Cubana Salud ... 23 abr. **2014**

Joblers.net clima laboral, (2015).

Krieger, Mario (2001) Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional Argentina. (citado por Crojethovic,2012)

Sociología de las_organizaciones - SlideShare

es.slideshare.net/lugomoli/sociologia-de-lasorganizaciones

Krieger, Mario. ... -22 oct. 2010 – Sociología de las organizaciones... 2001. Krieger. Editorial Legasa S.A. Buenos Aires.1990 García Ferrando, M y colaboradores. ... Cap. 11 y 12 de sociología de las organizaciones (Mario Krieger).

Litwin y Stringer 1968 Dimensiones del clima organizacional

Lucero, Jorge ; Bussos, Leandro (2016) Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. *www.ms.gba.gov.ar/prensa.-*

Manes, Facundo – Niro (2016) El Cerebro Argentino

Marquez (2001), Satisfacción laboral

Marquez (2001) citado por Noboa A. Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. 2006.-

PDF]Clima organizacional en las instituciones de salud.pdf

www.unorte.edu.uy/.../Clima_organizacional_instituciones Noboa A-

Mayo, Elton (1927-1937) Universidad de Harvard en la Western Electric Company Experimentos de Hawthorne, Barrio cerca de Chicago

Mayo Díaz, Monica (2014), marzo 1. Problemas Internos en el ambiente laboral. *www.gestiopolis.com/problemas-* internos-en-el-ambiente-laboral. México

Mahillo (1996, 2014) "El primer paso que nos lleva a la acción , Motivación" Chimbote-Perú 2014. Motivación humana - Monografias.com /*www.monografias.com* › *Psicología*

Maslow, Abraham (1943) "La pirámide Maslow " Motivacion,

www.euroresidentes.com/empresas/motivacion

Jerarquía de Maslow de necesidades - Copro, la enciclopedia libre

copro.com.ar/Jerarquia_de_Maslow_de_necesidades.html

Jerarquía de Maslow de necesidades es una teoría en Psicología propuesto por Abraham Maslow en 1943 su papel de "Teoría de la motivación humana A" en ... la pirámide Maslow llamado "deficiencia necesidades" o "d-necesidades": ...

Mendoza Cataño, C. (2010) - Artículos relacionados Relación entre Motivación y Satisfacción laboral de los empleados

publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/490/1219

Morales, Claudia P. Celis Lic. (2014) del Programa de Administración de empresas en su Diplomado en Alta Gerencia (Medellín /Colombia 2014)

Muñoz Seca y Rivarola J. (2005) Del buen pensar y mejor hacer: gestión del conocimiento y mejora permanente, McGraw-Hill, 2003; Muñoz-Seca, B. y Rivarola J. PDM Palgrave

Muñoz –Seca Beatriz Fernandez –Cuesta (2005) Problem Driver Management
Muñoz-Seca Beatriz; Fernández - Cuesta Cap. 20 “Aplicando Problem Driver Management en entornos de alta cualificación”

Mc Clelland (25 nov. 2011) “Actividad, viabilidad y vitalidad de las organizaciones”

Noboa, Alejandro “Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud”...
Palabras claves: sociología, organizaciones, clima organizacional Waters, citado por Sandoval, Márquez (2001). 2006.

Noboa, A. (2006) Davis y Newstrom, 1999. Satisfacción laboral.

[PDF]Especificidades del clima organizacional

Noboa, Alejandro (2006) Dr. Waters, citado por Sandoval, 2006 Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral .

Noboa, A (2006). Especialidades del clima organizacional en las instituciones de salud. Madrid. Ministerio de Asuntos Sociales de España, 2004.

[PDF] Clima organizacional en las instituciones de salud.pdf

de A. Noboa -

Noboa, A (2007) Macau: Universidad de la República de Uruguay, *dcs.unorte.edu.uy*
el mismo autor incluye el modelo Leavitt (RUIZ, 1995: 292)

Organización Panamericana de la Salud 2001 protección de los principios y valores
Normas de conducta de la administración pública internacional.

Paddy Miller (2014) Gestión del cambio cap. 15 (módulo Management Sanitario) 2014

Paddy Miller (2013) Especialización del Módulo de Management Sanitario a cargo de la docente Mg. Mariel Ortiz (sept, 2014).Cito Cap. 15. Gestión del Cambio

Parasuraman (1985) Abril 1988. 2016

[PDF] Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción - aedem

www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v12/121251.pdf 2016.

Pérez Porto J. – Merino M. (2016) Definición de Organización 2008

htt//definición.de/organización Definición de organización - Qué es, Significado y Concepto
definicion.de/organizacion/

Pérez Porto, Julián y María Merino. Publicado: (2008). Actualizado: 2008. Definición de organización (*http://definicion.de/organizacion/*)

Pérez Porto – Merino (2008), Organizaciones. Revista Estudios Seriados en. Gestión de Salud; año 5 N^o 11. Miguel A. Bustamante-Ubilla* ... Concepción, Chile, MBA, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile y Profesor de la ... Análisis del Clima Organizacional en el Hospital Regional de Talca ... Miguel A. Bustamante-Ubilla1, Judith Del Pilar Hernández Cid2, Loretto .

Pozzo Cecilia del Carmen (2015) Aspecto Jurídico Legal de la Gestión Sanitaria 2014 Programa de prevención y la UGC está aprobado por resolución N°2241/10. Mayo 2015 y desarrollado en Anexo único Registro 002586.

Pozzo, Cecilia del Carmen. Hospitales Humanizados. Unidad de gestión y Mediación de conflictos Hospital Nacional Posadas.

Pozzo, Cecilia del Carmen (2016) Programa cultura de Paz en el ámbito sanitario, Ministerio de Salud

Premack David (2018) (Moore,C. y Frye, D. : The acquisition and utility of theories of mind. Andrew C. Gallup y Gordon C.G. en la Universidad de AlbanyLa Universidad Estatal de Nueva York en Albany, creado en 1948.,

Ramiró, C. (1999) Teoría de la Administración Publica Madrid (citado por Crojethovic, 2012) [PDF] Administración pública. - Universidad de Antioquia
www.udea.edu.co/.../Programa+Administración+Pública,+Prof.+Ramiro+Vélez.+2014...

Profesor Ramiro Alberto Vélez Rivera ... facilitan la relación de la administración pública y la ciencia ... Exponer las teorías y los métodos de la administración pública Donolo, C. (1999), ¿Cómo gobernar mañana?, Barcelona. Noboa, Alejandro 2006

Redlich y Trautmann (1996) Estudio del clima organizacional

Robbins y Werther (2003) citados por Chavarria - Islas ,2009 Satisfacción

Segredo Pérez (2013) Comunicación

Segredo Pérez, Alina María (2013) Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. La Habana cuba 2012 dirección electrónica alina.segredo@infomed.sid.cu

Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la ...

new.medigraphic.com/cgi-bin/resumen.cgi?IDARTICULO=43758

Segredo Pérez Alina Maria (2013) - Segredo PAM Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública 2013;

Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la ...

https://www.researchgate.net/publication/262713294_Clima_organizacional_en_la_gesti...

Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la ... 1st Alina M. **Segredo Pérez (2013)** Escuela Nacional de la Salud Pública. La Habana, Cuba ... Rev Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana

Organización Mundial de la salud/Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnica de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. 1998 Citado por Segredo Pérez (2013)

Sohi (1999) El capital humano y su impacto en la calidad organizacional

Soler, J. y Conangla, M. (2007) (La ecología emocional. RBA Libros, Barcelona, 2007.)

Tobar, Federico (2002) Modelos de Gestión en salud 2002. Buenos Aires

Topalov, Christian (1979) La urbanización capitalista. México.

(citado por Crojethovic, 2012)

[PDF] La ciudad capitalista: un valor de uso complejo

cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/10160/2/margen2-10.pdf

Topalov, Christian. F Samaniego González (1982) La Urbanización Capitalista, algunos elementos para su análisis, la ed. Edit. Edicol, México. 1979 (Colección diseño: ruptura y alternativas).

Tucker y Edmondson (2003) Artículo: "Why Hospitals don't learn from failures"

Velasquez, Ricardo (2002) Clima organizacional, motivación y satisfacción.

laboral. www.gestiopolos.com/clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral.

Citado por Noboa (2009)

www.gestiopolis.com/clima-organizacional-motivacion-y-satisfaccion-laboral/

Velasquez, citado por Noboa, 2009 El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud...

Villalones (2003) Factores para la satisfacción laboral.

Yawning Saves Your Brain (2014) From Overheating.

Zurriaga, R. et al y col. (1998) Las características del trabajo como antecedentes del burnout en profesionales de la salud.

El burnout y las manifestaciones psicossomáticas como consecuentes ...

docplayer.es/17196870-El-burnout-y-las-manifestaciones-psicosomaticas-como-conse...

El Modelo de las Características del Puesto (MCP), considerado ya como clásico ... 1995; Zurriaga, Bravo, Ripoll y Caballer, 1998; Boada, Tous, Ester y Vigil, 1998; ... la motivación laboral (Boada et al., 1993; 1998; 1999) es el tópico protagonista. del trabajo como antecedentes del burnout en profesionales de la salud.