



UNIVERSIDAD
FASTA

FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Clima Laboral de las Terapias Intensivas del Hospital
Fco. López Lima, Rio Negro, durante la Pandemia del
Covid en el 2021.



Autor: Carrillo A. Belén
Año: 2021

Índice

CAPÍTULO 1: Introducción.....	1
1.1 Clima Laboral de las Terapias Intensivas del Hospital Fco. López Lima, Rio Negro, durante la Pandemia del Covid en el 2021.....	1
1.2 Justificación.....	1
1.2.1 Antecedentes Generales.....	5
CAPITULO 2: Problema y Objetivos de la Investigación	8
2.1 Problema.....	8
2.2 Objetivo General	8
2.2.1 Objetivos Específicos	8
CAPITULO 3: Marco Teórico.....	9
3.1 Clima Organizacional. Definición, selección de factores y métodos de medición.....	9
3.1.1 Clima organizacional.....	9
3.1.2 Métodos más utilizados para diagnosticar Clima Organizacional.	13
3.2 Relevancia del Clima Organizacional en la Gestión de Recursos Humanos. Clima Organizacional y calidad del sistema público sanitario.	18
3.2.1 Clima Organizacional y Recursos Humanos	18
3.2.2 Clima laboral en Hospitales Públicos y su relación con la Calidad Sanitaria.	22
CAPÍTULO 4.- Motivación. Definición y Teorías. Motivación y satisfacción laboral. Clima organizacional y Motivación.	27
4.1 Motivación y satisfacción laboral	27

4.2 Clima laboral y motivación.....	30
4.2 Teorías de contenido.....	31
4.2.1 La Teoría de las necesidades de Maslow (1954)	32
4.2.2 La Teoría Bifactorial de Herzberg (1966)	33
4.2.3 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland	34
4.2.4 Teoría de Jerarquía de Alderfer.	35
CAPÍTULO 5. Sistema Sanitario rionegrino. Estado y características.....	37
CAPÍTULO 6. Líneas de Acción	39
6.1 Cuestionario	39
6.2 Población	42
6.3 Muestra	42
6.4 Resultados de la muestra.....	43
CAPÍTULO 7. Conclusiones	47
CAPITULO 8. Recomendaciones	50
8.1 Propuesta y Presupuesto	51
CAPÍTULO 9. Bibliografía.....	52
CAPÍTULO 10. Anexos.....	68
10.1 Instrumento a Utilizar	68

CAPÍTULO 1: Introducción

1.1 Clima Laboral de las Terapias Intensivas del Hospital Fco. López Lima, Río Negro, durante la Pandemia del Covid en el 2021.

El presente trabajo de Investigación está centrado en el estudio del Clima Organizacional del sector de las Terapias Intensivas del Hospital Francisco López Lima de la Ciudad de General Roca, Pcia. De Río Negro.

El clima organizacional es un fenómeno intangible, pero con fuertes repercusiones en todo lo que sucede dentro de una Organización, a la vez pasa a formar parte de lo que la Organización es y refleja. Es por ello que el clima organizacional se considera un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional (Contreras Chavarria & Matheson Vargas, 1984).

1.2 Justificación

La provincia de Río Negro, la Argentina y el mundo entero, se encuentra atravesando un contexto de pandemia en el que el personal de salud se ve en un rol absolutamente central, y sometido a requerimientos extremos, bajo la amenaza constante del contagio y aún de muerte, en un entorno en el que la incertidumbre, la improvisación ante la emergencia y los cambios de una curva de contagios imprevisible, y la demanda que muchas veces desborda ampliamente las capacidades instaladas del servicio de salud, someten a los equipos de salud a sobreesfuerzos y a un continuo proceso de adaptación y autoexigencia .

Los trabajadores de la salud en esta pandemia han estado y aún están expuestos a entornos de gran demanda durante largas horas. Los mismos viven con el temor constante de estar expuestos a la enfermedad mientras están separados de sus familias y se enfrentan a la estigmatización social. En un estudio reciente sobre los profesionales de la salud se

concluyó que, durante la pandemia de COVID-19, uno de cada cuatro estaba sufriendo depresión y ansiedad, y uno de cada tres, insomnio. La OMS evidenció recientemente un aumento de la notificación por parte de los trabajadores de la salud de episodios de acoso verbal, discriminación y violencia física a raíz de la COVID-19 (OMS Organización Mundial de la Salud, 2020).

No obstante además de la Pandemia ya existía la problemática de los hospitales y del estado del sistema de salud en la provincia de Río Negro un deteriorado sistema desde hace más de una década, y a pesar de los incesantes llamados de atención, reclamos e intentos de visibilización de la problemática, las soluciones a un complejo contexto de precarización en todos los aspectos que hacen a la labor de los profesionales de la salud pública en la provincia, requieren de la alineación de múltiples políticas públicas, renovación institucional, mejora económica, asignación de recursos, revisión del marco legal y una larga lista de reformas que contribuyan a generar los cambios necesarios para la necesaria transformación de dicho sistema. Hasta tanto ello ocurra, la situación de los trabajadores del ámbito continúa siendo un constante desafío y requiere de parte de la Gestión de Recursos Humanos, de la implementación de estrategias que permitan ofrecer un marco de relaciones interpersonales contenedoras, resilientes y adecuadas para mantener el clima laboral de los Hospitales públicos de la provincia en niveles óptimos, a fin de contrarrestar los efectos de los factores estresores que puedan desmotivar al personal. (Gomiz Gomiz & Maldonado, 2013); (Ahumada Rioja, 2015); (Por crisis, trabajadores no dan turnos en el Hospital de Roca, 2017); (Proponen declarar la emergencia en el sistema de salud, 2017); (Aguiar R., 2017)

Desde la mirada de recursos humanos, el tema elegido para realizar el trabajo de investigación profesional, es considerado como un pilar fundamental. Tener conciencia del clima organizacional que poseen las Terapias de Intensivas del Hospital Francisco López Lima no solo influye en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores, sino que, indirectamente influye en la calidad del servicio brindado a la comunidad que se beneficia de sus prestaciones.

Para el empleado, el trabajo debe dar respuesta a sus necesidades de interacción social a fin de que su sentido de pertenencia, su integración y sus niveles de satisfacción, se encuentren en un nivel alto, que no solo haga sentir a este bien, sino que lo motive hacia un desarrollo pleno de sus capacidades y potencialidades y, consecuentemente, a un mejor rendimiento. Finalmente, ello se plasma en la identidad misma de la organización, beneficiando a esta como un todo.

La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad.

Los Recursos Humanos de las Terapias Intensivas constituyen un capital valioso para un Hospital Complejidad IV como lo es el Hospital Regional de General Roca. La importancia de los trabajadores, quienes ponen sus competencias al servicio de los objetivos de la organización, es algo de cuya primordial relevancia se tiene cada vez más conciencia. Especialmente en el sector de salud, que requiere de un tipo de capital humano que es escaso, ya que demanda un alto contenido profesional, competencias relevantes, experiencia, especial preparación y formación, vocación, cualificaciones muchas veces excepcionales y, por lo tanto, muy valiosas. Si este personal, se encuentra, además, motivado, comprometido con la organización, interesado en contribuir activamente a la satisfacción de los pacientes, orgullosos y satisfechos, su lealtad pasa a constituir un capital invaluable para las organizaciones de salud con una misión tan estratégica y relevante para la sociedad, como la salud pública de alta complejidad. Para la PAHO - Pan American Health Organization (2004), los recursos humanos competentes en materia de Salud Pública constituyen el factor crítico fundamental para las reformas y mejoras en el sector. Se trata de un componente estratégico de cualquier sistema de salud, hace a su sostenibilidad, y, por lo tanto, atender a sus necesidades es un compromiso fundamental con importantes repercusiones en la calidad de la Salud Pública, en este caso, de la Provincia de Río Negro. (Chiavenato I., 2007); (PAHO - Pan American Health Organization, 2004); (Maceira & Cejas, Recursos humanos en salud: la Argentina desde una perspectiva comparada, 2011)

La situación de los trabajadores del sistema de salud en la Región, se caracteriza por una serie de problemas persistentes, como desbalances en la disponibilidad, distribución y composición de la fuerza de trabajo, sueldos por debajo de la canasta básica familiar, gestión y evaluación de desempeño insuficientes, falta de sistemas de incentivos para la mejora de la productividad y la calidad, capacitación inapropiada, poca motivación, ausentismo, baja participación del trabajador en los procesos de toma de decisión, falta de coordinación entre los sectores de educación y salud, entre los más destacados. (PAHO - Pan American Health Organization, 2004)

Todo ello afecta al personal sanitario, que debe trabajar en un sistema que les reduce su autonomía, les limita las posibilidades de trabajar de manera ordenada y coordinada, los coloca en una situación de trabajo particularmente estresante ante la combinación de escasez

de recursos materiales, sobredemanda de servicio, situaciones de inseguridad (ya que al trabajar en sectores marginales se suceden situaciones violentas dentro de las instituciones sanitarias públicas con frecuencia) y una serie de situaciones que atentan contra el bienestar de estos. El sistema de salud pública plantea demandas exigentes, en un contexto de incertidumbre, por lo que el personal se enfrenta a constantes desafíos y situaciones que pueden afectar su bienestar, su salud y, por lo tanto, su rendimiento. Ofrecerles un espacio social y humano de fuerte contención y acompañamiento en una tarea de tales características, constituye una necesidad urgente y de vital importancia, para compensar los aspectos propios de una tarea que se encuentra saturada de factores estresantes. Es así, que el cuidado del clima laboral de estos trabajadores de la salud, que brindan sus servicios ante una constante exigencia máxima y urgente, debe resultar prioritario para cuidar a quienes velan por la salud de la población más vulnerable.

Es por ello que el presente trabajo se orienta hacia el estudio del Clima Laboral en el sector de las Terapias Intensivas del Hospital de General Roca. Para ello se propone la administración de un instrumento de medición de clima laboral organizado en 8 dimensiones: Área del Trabajo; Dirección del Área; Ambiente de trabajo; Comunicación y Coordinación; Condiciones ambientales; Capacitación y Formación e Implicaciones en las mejoras. Este está dirigido a personal médico y personal de salud no profesional: médicos, enfermeros, administrativos sector de limpieza y psicólogos de contención.

Asimismo considero esta instancia de aprendizaje, como una oportunidad para aportar desde los Recursos Humanos y las herramientas que ello ofrece, elementos para contribuir a la labor diagnóstica que ponga a la vista los problemas y preocupaciones de los trabajadores en estudio, a fin de contar con información que permita asignar recursos eficientemente, enfocándose en los aspectos que más requieren atención, desde la perspectiva de los trabajadores del sector, para alcanzar niveles aceptables de clima laboral y sentirse mejor en su labor diaria.

1.2.1 Antecedentes Generales

Un estudio general de relevancia para el presente, es el análisis que realizan Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, (2015) al diseñar un modelo teórico para el clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. Estos exploraron 83 investigaciones teóricas y empíricas en Latinoamérica, realizadas durante el siglo XXI, para afirmar que existe una relación probada entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud, confirmada por múltiples estudios empíricos y teóricos, siendo la motivación, uno de los factores directamente vinculados con la calidad que estos prestan. El estudio señala que un clima laboral favorable, beneficia el entorno y el compromiso y desempeño de los trabajadores, ya que juega un relevante papel en el comportamiento de estos, dado que ello engloba valores, fines, objetivos, creencias, reglas compartidas y metas. Asimismo, concluye que:

De igual forma, analizar la relación que existe entre el clima organizacional y la calidad de los servicios de salud permite a la alta dirección introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de sus subordinados, así como en la estructura organizacional y los sistemas o procesos de salud que así lo requieran, a fin de propiciar un ambiente adecuado para los trabajadores en beneficio de la organización y la satisfacción de los usuarios. Por ello, el estudio de este fenómeno en las instituciones de salud se vuelve un tema indispensable debido a que los servicios médicos son un factor de gran sensibilidad en cualquier sociedad, por lo cual debe ponerse especial énfasis en brindar una atención sensible, oportuna, segura y de calidad a los pacientes, y con ello eliminar los estereotipos que en el transcurso de los años se han atribuido a las instituciones públicas de salud. (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015, pág. 18)

La atención desde el ámbito científico y académico hacia el de Clima Laboral en Hospitales públicos argentinos es algo sobre lo que se cuenta con antecedentes de relevancia, como el estudio en Hospitales de la Ciudad de Córdoba de Acevedo, y otros, (2013), que identificaron la siguiente situación:

Se halló que el 35% del personal está vinculado laboralmente mediante formas de contratación no permanentes. El pluriempleo alcanza al 36% de los encuestados. La percepción de riesgos biológicos alcanza el 77,9%, el 50,7% se expone a sustancias químicas y el 51,7% manipula cargas físicas de gran volumen. Los problemas de salud más frecuentemente señalados fueron: gastritis (28,3%), obesidad (24,3%), lumbalgia (19,6%), alteraciones del sueño (14,1%), tensión arterial elevada (12,4%). Las proporciones de trabajadores no estables y de

pluriempleo, y la elevada percepción de riesgos en el ámbito laboral deberían motivar la formulación de políticas y normativas de mejora de las condiciones de trabajo y empleo. (Acevedo, y otros, 2013, pág. 8)

Estudio similar se ha realizado en Buenos Aires, con la autoría de Góngora y Nóbile (2008) encontrando que, en general, se observa satisfacción con el trabajo, siendo los aspectos que contribuyen a ello, la estabilidad laboral, la comunicación con los pares y superiores, y los aspectos que afectan negativamente, la baja remuneración, los escasos beneficios no monetarios y la falta de valorización de la organización hacia su trabajo. Otros hallazgos destacados son:

Por otro lado, y ya dentro de la población en la cual ha puesto foco el interés del presente estudio, el Gobierno de Río Negro, realiza entre 2014 y 2015 un estudio de perfil socio-económico y demográfico para analizar el alcance de cobertura del Derecho a la salud en Río Negro, encontrando necesidades de mejora en todos los aspectos estudiados, desde gestión de insumos hasta formación del personal. Solo un 34.4% de la población cuenta con seguro de salud o cobertura social, se detectó una alta presencia de factores de riesgo en la población (Tabaquismo, sedentarismo, alimentación deficiente). El sector público cubre la mayor demanda sanitaria, siendo el privado y la seguridad social participantes con menor cobertura. (Fenizi & Casadei, 2015)

Un antecedente que permite constatar el estado del Sistema de Salud de la Provincia de Río Negro, si bien no se trata de un estudio académico, es el trabajo de la Defensoría del Pueblo en la Provincia, que en su informe in voce de 2016 da cuenta de sus intervenciones, como el inicio de Acciones de Amparo por la situación de deterioro y los problemas edilicios en hospitales en Bariloche y General Roca, constatados por sus equipos técnicos. También ha realizado audiencias e inspecciones en distintos Hospitales y Centros de Salud, tras lo cual señala la necesidad de generar un plan de inversiones para atender varios centros postergados, en especial los que se encuentran alejados de los grandes centros poblacionales. Asimismo, han realizado reclamos por falta de tecnología básica y fundamental, como la falta de tomógrafos en los hospitales de cabecera de toda la provincia, tras lo cual se logró la adquisición de tres. También ha notificado de la ausencia de cobertura en algunos centros poblacionales, como Ojo de Agua, Clemente Tonelli, entre otros parajes, y de la incapacidad demostrada en la atención de graves problemas como la salud mental y las adicciones, para lo cual aún no se cuenta en la provincia con sistemas de atención que lo contemple específicamente. (Díaz, 2016)

En cuanto a estudios sobre la población trabajadora hospitalaria del sistema de salud rionegrino, no se cuenta con antecedentes que se enfoquen en el Clima Laboral, pero sí abocados a otras problemáticas como el Burnout en médicos, como el estudio de Monesterolo, Toledo, Moreno, Vargas, & Orlandi, (2015), que tras encuestar a médicos intensivistas de Hospitales de General Roca y Cipolletti, han encontrado Burnout en un 21.4% de la muestra, y estrés intenso en un 50%, lo que muestra índices altísimos de estrés prolongado en el tiempo al punto de deteriorar seriamente la salud de casi el total de los trabajadores. Entre los hallazgos, han encontrado que:

Los factores que provocan estrés fueron: falta de tiempo, mayor complejidad tecnológica, necesidad de cubrir guardias y dar malas noticias, amenaza de litigio, restricciones institucionales, conflictos con el equipo de trabajo, falta de autonomía, exceso de responsabilidad y sensación de no hacer bien la tarea. Un factor de satisfacción fue el trabajo en equipo. (Monesterolo, Toledo, Moreno, Vargas, & Orlandi, 2015, pág. 1)

Los estudios no aportan información directa sobre el Clima laboral de estos trabajadores, pero permiten conocer, como punto de partida, el contexto en el cual estos desempeñan su labor. Ya en 2013 se denunciaba un déficit de médicos en hospitales rionegrinos, que alcanzaba un 80% de puestos sin cubrir, afectando profundamente los niveles de eficiencia del sistema público de la provincia. Ello permite ver el tipo de problemáticas a las que se enfrenta este colectivo laboral. Los bajos salarios constituyen un factor clave, y el desempeño en dichas condiciones requiere de un esfuerzo muy grande para que el personal se desempeñe en un estado de bienestar a pesar del enorme desafío que implica trabajar en dichas condiciones. (Grave déficit de médicos en hospitales rionegrinos, 2013)

CAPITULO 2: Problema y Objetivos de la Investigación

2.1 Problema

¿Cuáles son los factores predominantes motivacionales que afectan al clima laboral dentro de las terapias durante la Pandemia del SarsCov2?

2.2 Objetivo General

- Identificar el factor predominante que incide en el Clima Laboral de los trabajadores de las Terapias intensivas del Hospital Francisco López Lima durante la Pandemia de SarsCov2 en el año 2021

2.2.1 Objetivos Específicos

- Reducir en un 20 % la tasa de ausentismo de los Trabajadores de las Terapias intensivas del Hospital Francisco López Lima.
- Mejorar en un 40% la comunicación interna dentro de las terapias intensivas.
- Aumentar en un 50% la satisfacción laboral a través del sentimiento de grupo y el reconocimiento.

CAPITULO 3: Marco Teórico

3.1 Clima Organizacional. Definición, selección de factores y métodos de medición.

3.1.1 Clima organizacional

Para las Instituciones Públicas de Salud, que demandan una constante mejora de la calidad de su organización y muchas veces se enfrentan a problemas de ineficiencia o improductividad, o se ven desbordadas en su capacidad de respuesta a la comunidad usuaria, resulta fundamental contar con un Clima Organizacional adecuado, que brinde las bases para un desarrollo organizacional dispuesto a la mejora constante, a la evolución y al cambio.

El concepto de Clima Organizacional es relativamente reciente, ya que ha sido introducido recién en 1960 por Gellerman en el ámbito de estudio de la psicología organizacional.

Gellerman (1960) concebía al Clima Organizacional como el carácter de una compañía, y para analizarlo, propuso una lista de cinco pasos:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas
- Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos
- Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas. (Williams Rodríguez, 2013, pág. 21)

Por un lado, Dessler (1976) se enfoca en la relevancia del clima organizacional, distinguiendo entre las características objetivas de la organización y una parte subjetiva relacionada con el comportamiento de los trabajadores. El clima organizacional es concebido como el conjunto de características que presenta una organización, que permiten diferenciarla de las demás, y que influyen en el comportamiento de las personas. Para evaluar el clima organizacional, el autor considera cinco variables de estudio: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas. Estas variables de análisis son constantes dentro de la organización y suelen ser definidas por la dirección, lo que describe una definición de tipo estructural. Sin embargo, un enfoque subjetivo, se orienta hacia la opinión que los colaboradores se forman de la organización. (Dressler, 1976)

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que, en el enfoque subjetivo, cuyo referente son Halpin y Crofts (1962), plantea a la opinión de los colaboradores como el modo en que se genera un clima organizacional. El clima organizacional dependerá entonces de la autopercepción de los trabajadores, respecto de sus necesidades y de las circunstancias que lo rodean en el ámbito laboral. (Halpin & Croft, 1963)

Halpin y Croft (1963) establecieron 8 dimensiones que son: 1) Desempeño: desunión o despreocupación, falta de compromiso. 2) Impedimento: interferencia, obstrucción, obstáculo. 3) Motivación: entusiasmo o espíritu. 4) Intimidad: amistad, proximidad. 5) Aislamiento: distanciamiento o reserva. 6) Énfasis en la productividad: rendimiento. 7) Confianza: ejemplaridad o empuje. 8) Consideración: respeto, afecto. (Martin Ramos, 2015, pág. 10)

De esta manera, se aprecia que, en el comportamiento, motivación y actitudes de los trabajadores, no solo influyen los factores ambientales, sino cómo los percibe el individuo, lo que incluye aspectos personales internos y lleva a considerar al trabajador en su aspecto humano integral.



Gráfico: 1 "Componentes del comportamiento organizacional objetivos y subjetivos" Fuente: Elaboración Propia

Es así, que el comportamiento de los trabajadores, y el ambiente que se genera en el ámbito laboral, no constituyen una resultante de factores organizacionales externos e internos de la organización, sino que dependen también de las percepciones que las personas que se desempeñan dentro de esta, lo que a su vez genera interacciones, experiencias, conductas y actitudes, y termina retroalimentando el clima organizacional, lo que va llevando a que este, al ser las percepciones medianamente compartidas por los miembros, sean relativamente estables.



Gráfico: 2 "Interacciones en el clima organizacional" Fuente: Elaboración Propia

Así, el clima hace referencia a características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores de la organización, lo que genera comportamientos y actitudes que definen el tenor de las interacciones retroalimentando el clima organizacional en un círculo que se auto regenera, lo que le da cierta estabilidad a lo largo del tiempo y permite diferenciar una organización de otra. De esta manera, el Clima Organizacional es producto de una descripción perceptual y psicológicamente procesada por los trabajadores, de las condiciones organizacionales.

Las definiciones continúan abundando y renovándose, sin embargo, tras una extensa revisión bibliográfica, García Solarte (2009) concluye que:

Hay muchas investigaciones sobre clima organizacional y muchas definiciones y teorías de distintos autores, pero hay un punto en el cual la mayoría converge y es que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. (pág. 9)

En el estudio del clima organizacional parte de la observación del hombre en ambientes complejos y dinámicos, siendo las organizaciones sistemas compuestos por personas, grupos y niveles jerárquicos, diferentes roles y funciones que interactúan y generan diferentes comportamientos que afectan de distintas maneras a sus miembros. La sociología, de acuerdo con las investigaciones de Méndez Álvarez (2006), ha aportado al concepto de organización, el estudio de las relaciones humanas dentro del ambiente de trabajo en cumplimiento de sus funciones, lo que los hace partícipes de un sistema social determinado. En función de ello, el clima organizacional puede considerarse como el resultado del modo en que los colaboradores establecen procesos de interacción social, y el medio en que estos son afectados por un sistema de valores, actitudes y creencias y de circunstancias diversas de su ambiente interno. Este concepto de clima organizacional posee un enfoque especial en la gestión de las personas, lo que lo hace especialmente valioso para el cuidado de los Recursos Humanos de la institución. (Méndez Álvarez, 2006) Ya Tagiuri & Litwin, (1968) consideraban que el clima laboral se puede describir en términos de valores que se asignan en la percepción de los miembros respecto de un conjunto de características, por lo que el aspecto de las creencias y valores compartidos se encuentra fuertemente presente en el ámbito del Clima organizacional.

Como se puede apreciar, el Clima Organizacional es un fenómeno complejo, con múltiples niveles, por lo que incluye aspectos a estudiar relacionados con características individuales de los trabajadores, y organizacionales, siendo el nexo entre ambos, las percepciones de los empleados en función de sus experiencias en el ambiente laboral. Cabe aclarar, que en una organización pueden darse múltiples climas, sea por sección, departamento o grupos de trabajo, ya que las organizaciones constituyen sistemas complejos con muchos niveles y unidades de trabajo.

El clima organizacional, a su vez, establece el marco para la motivación, por lo que tiene una fuerte influencia sobre las personas que colaboran en la institución como trabajadores.

3.1.2 Métodos más utilizados para diagnosticar Clima Organizacional.

Para diagnosticar un Clima organizacional, es importante, en primer lugar, definir qué **dimensiones** se consideran propicias para realizar la medición.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Sandoval Caraveo, 2004, pág. 85)

Gran parte de los esfuerzos realizados por los investigadores del Clima Organizacional, se han enfocado en la tarea de definir el concepto y aislar las dimensiones que permitan mensurarlo, lo que ha llevado al análisis dimensional al procurar distinguir cuáles son los efectos, elementos, prácticas y procedimientos capaces de influir en el clima laboral. La definición de las dimensiones, implica contar con una explicación acerca de la estructura que liga esos componentes en ese sistema unitario que se ha conceptualizado como clima organizacional.

El abanico de dimensiones que se abre en un principio es muy variado, lo que se observa en las múltiples propuestas que han hecho distintos autores a lo largo de la historia de la investigación en materia de Clima organizacional. Cabe señalar las siguientes solo a modo ilustrativo ya que son muchas más las propuestas desarrolladas al respecto:

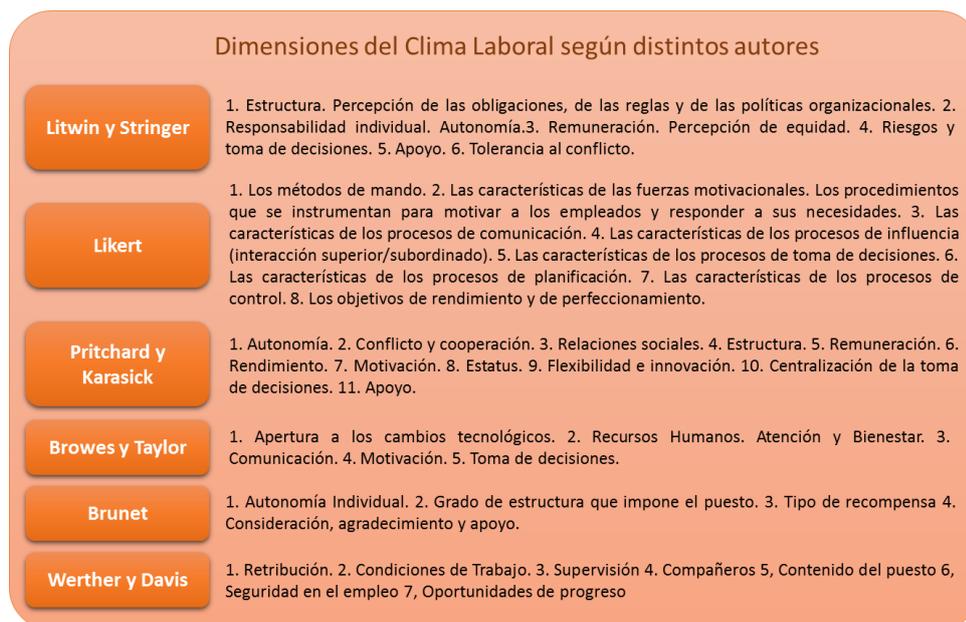


Gráfico: 3 “Dimensiones del Clima Laboral” Fuente: Elaboración Propia sobre textos de: (Sandoval Caraveo, 2004); (Litwin & Stinger, 1978); (Brunet, 1987); (Werther & Davis, 2000)

Todos los autores han asumido que el clima organizacional consta de una percepción multidimensional. El problema surge cuando se procura medirlo, ya que sin conocer con exactitud la naturaleza de las descripciones en las que se basan las percepciones, ni las causas que intervienen en su formación, no se sabe qué evaluar. Es por ello que se ha realizado a lo largo de los años toda una serie de investigaciones que han administrado distintos instrumentos sobre diferentes esquemas de dimensiones. Del estudio de los cuestionarios, se han ido depurando los indicadores más significativos y se han ido afinando los instrumentos hasta lograr encuestas cada vez más precisas. (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010)

En cuanto al instrumento ideal para diagnosticar acertadamente acerca de las características del Clima de una organización en un momento determinado, es el cuestionario autoadministrable, según las observaciones de Brunet (1987), quien sostiene que este mecanismo permite describir hechos de la organización desde la perspectiva de los encuestados. En la administración del instrumento, estos indican hasta qué punto están de acuerdo o no con distintas descripciones, generalmente sobre una escala de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Las preguntas, en general, solicitan al encuestado que responda cómo percibe la situación actual o cómo la percibiría idealmente, permitiendo conocer hasta qué punto el trabajador se encuentra satisfecho con el clima en el que desempeña su labor. Asimismo, los cuestionarios, sostiene el investigador, sirven para desarrollar investigaciones que permitan realizar comparaciones entre las evaluaciones de distintas organizaciones, y a

su vez, permiten hacer estudios de tipo longitudinal, dando seguimiento a la evolución del clima organizacional en una empresa determinada, observando sus factores de influencia y sus efectos, a través de sucesivas evaluaciones. Con ello se puede medir, asimismo, el nivel de éxito de intervenciones o estrategias llevadas a cabo para mejorar el clima organizacional, lo que aporta medios objetivos y seguros para dar seguimiento a la gestión organizacional en ese aspecto. (Tagiuri & Litwin, 1968)

Finalmente, una encuesta de clima laboral, debe servir para fijar cursos de acción, desarrollar estrategias para corregir problemas evidenciados en las respuestas de los empleados y demás, por lo que no se trata de un fin, sino de un medio. La encuesta es solo un diagnóstico y evaluación en un proceso de cuidado y atención a la calidad ambiental del trabajador, que permite establecer mejoras con la mayor precisión, sin desperdiciar recursos, desarrollando las estrategias perfectamente necesarias para mejorar el clima laboral, contando con información actualizada y fidedigna para establecer los cambios necesarios y demandados por los trabajadores, y no otros “La encuesta de clima organizacional es una herramienta muy útil e importante, que nos ayuda a contar con un diagnóstico del clima interno en cada una de las oficinas, en sus tres diferentes niveles: operativo, mandos medios y directivo. Permite detectar áreas fuertes y débiles en términos de clima para, posteriormente, planificar y ejecutar acciones que lleven a la construcción de una empresa exitosa.” (Alles, 2014, pág. 75)

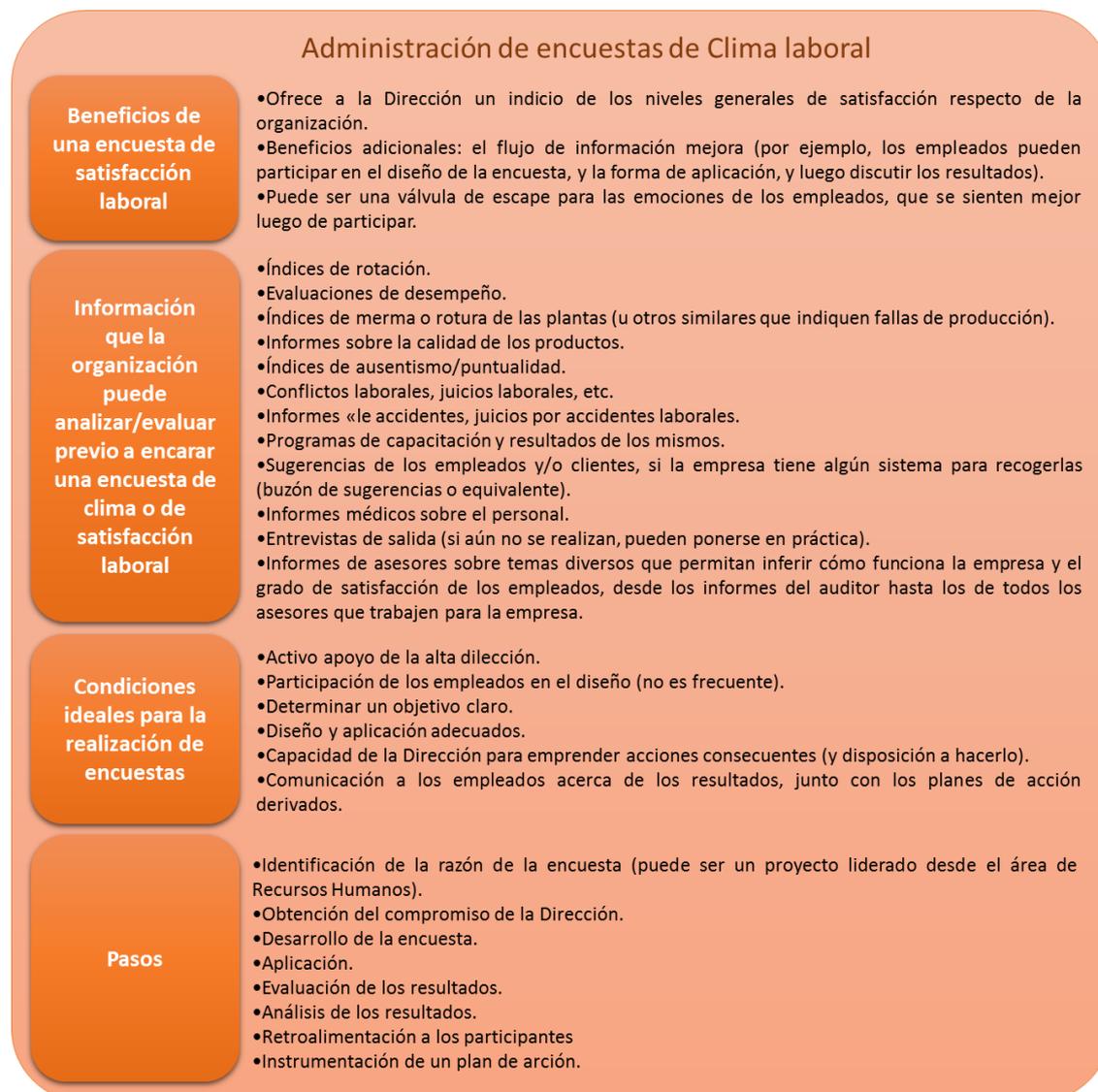


Gráfico: 4 “Observaciones de Martha Alles (2006) sobre las encuestas de satisfacción laboral” Fuente: (Alles, 2006, pág. 320)

Encarar un proceso de encuesta de satisfacción laboral implica, de parte de la dirección de la organización analizar la información planteada en el cuadro cuidadosamente, ya que se trata de la puesta en marcha de un proceso y no de un evento aislado sin consecuencias. Si la encuesta es utilizada adecuadamente, las consecuencias serán positivas, pero si los trabajadores sienten que no se los ha escuchado o que sus apreciaciones vertidas en la encuesta caen en “saco roto”, las consecuencias pueden ser negativas. Por lo que el paso siguiente a la recopilación y procesamiento de la información, debería ser la puesta en marcha de un plan de acciones concretas a fin de encarar los cambios necesarios para reforzar o cambiar los aspectos requeridos para establecer mejor calidad de vida en el ámbito laboral de la organización.

Entre los cuestionarios más utilizados, cabe mencionar:

- El Cuestionario de Litwin y Stringer

Este cuestionario se ha desarrollado, en sus orígenes, para recabar información acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

En este se han fijado tres objetivos de investigación:

- 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
- 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
- 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (Contreras Chavarria & Matheson Vargas, 1984)

El diagnóstico del clima brinda *feedback* en relación a los procesos que afectan el comportamiento organizacional y ofrece acceso a la toma de decisiones acertada en cuanto a las acciones orientadas a generar cambios de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento productivo. Otro desafío que se proponen los estudios de clima es determinar el grado de afectación que produce el clima organizacional sobre la productividad de la misma. Al respecto, cabe considerar que el estudio del clima organizacional está direccionado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos. (García Solarte, 2009)

A través del estudio y mejora de los aspectos relacionados con el Clima Laboral, el Departamento de Recursos Humanos tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización. Es por ello, que se considera estratégico el estudio del clima organizacional, ya que constituye una herramienta capaz de poner en marcha importantes procesos que afectan el comportamiento humano dentro de la institución, lo que permite introducir cambios positivos y precisos, lo que es posible al contar con una base confiable de información.

3.2 Relevancia del Clima Organizacional en la Gestión de Recursos Humanos. Clima Organizacional y calidad del sistema público sanitario.

3.2.1 Clima Organizacional y Recursos Humanos

El Clima organizacional desde la perspectiva de Recursos Humanos, constituye un elemento vital para el diagnóstico, la gestión y la introducción de cambios valiosos. En enfoque humano de la organización resulta fundamental para el desarrollo de una administración y una gestión motivadora del personal, y el clima organizacional ofrece el enfoque para ello:

Es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral, en otras palabras, que exista un mutuo beneficio para ambas partes. Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización. (Mercado Pérez & Navarro del Angel, 2008, pág. 1)

Una importante parte de la administración de los Recursos Humanos se ocupa de generar un Clima organizacional óptimo para el bienestar de toda la organización, para lo que se vale de monitoreos, evaluaciones y estudios diagnósticos que van marcando el pulso de los aspectos que se encuentran bien encaminados, y los que requieren ajustes y mejoras. (Pichol, 1995)

El estudio del clima organizacional no es más que un método orientado a la búsqueda de relaciones armoniosas en el contexto laboral, y que ayude en la gestión de los directivos de organizaciones como las de salud, a desarrollar técnicas que promuevan la autoeficacia de sus colaboradores, incrementando los beneficios que se obtienen a nivel institucional, y mejorando así el prestigio de la organización.

Como soporte de Gestión de los Recursos Humanos, Martha Alles (2015), sostiene que las encuestas de satisfacción laboral o clima laboral, constituyen buenas prácticas necesarias para obtener información valiosa para el mejor diseño de los métodos de trabajo organizacionales en los subsistemas de Recursos Humanos. Entre los beneficios que una encuesta de clima laboral puede aportar, la autora cuenta:

- Ofrece a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción respecto de la organización.
- Beneficio adicional: el flujo de información mejora (por ejemplo, los empleados pueden participar en el diseño de la encuesta, y la forma de aplicación, y luego discutir los resultados).
- Puede ser una válvula de escape para las emociones de los empleados, que generalmente se sienten mejor luego de participar. (pág. 59)

Los estudios de clima organizacional se encuentran directamente enfocados en la percepción de los trabajadores, por lo que se trata de herramientas perfectamente adecuadas para orientar la acción del Departamento de Recursos Humanos. Es a través de la mirada de estos que es posible conocer las características predominantes de una organización, y su influencia en los colaboradores. “El estudio del clima organizacional consiste en un examen a fondo de la percepción que los trabajadores tienen de la empresa en general y de las personas en particular [...] en términos generales el estudio consiste en un examen a fondo de la percepción que los trabajadores tienen de la empresa en general y de las personas” (Álvarez Llana, 2009, pág. 480) A partir de ello, es posible conocer los núcleos negativos y los factores positivos que existen en la organización, y comprender los procesos de creación y mantenimiento de intersubjetividad dentro de esta, mecanismos que establecen nexos que derivan en percepciones individuales que se suman en percepciones compartidas que, a su vez, configuran una actitud colectiva. Al poder observar e intervenir en dichos procesos, es posible realizar mejoras exitosas en el clima laboral.

Así, el Clima organizacional se enfoca en el modo en que los trabajadores se encuentran dentro de esta, por lo que el clima laboral, las conductas del personal, su motivación y el rendimiento profesional, se encuentran íntimamente ligados. Cabe sumar a los ya mencionados una serie de elementos que se consideran como constitutivos del Clima organizacional y que permiten comprender mejor lo que se acaba de afirmar:

- El clima es un reflejo de la vida interna de una organización
- Es un concepto dinámico que varía en función de situaciones y percepciones. A su vez el clima tiene una cierta permanencia a pesar de los cambios que experimenta
- Atmósfera psicológica colectiva. Conductas, actitudes, sentimientos y reacciones de los grupos

- El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes.
- El clima es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc.
- Surge de la interacción de los miembros de la organización y afecta la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Se forma en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. Existen varios climas en una misma organización. (Gan Bustos & Berbel Giménez, 2007, pág. 176)

A su vez, los colaboradores concluyen en sus percepciones en definir un tipo de clima laboral que define sus actitudes, motivaciones y conductas. Entre los tipos de clima laboral que a grandes rasgos es posible diferenciar, y que permiten tener una idea respecto de hacia dónde tiende el clima de una organización, con sus características y particularidades únicas y determinadas, es posible agrupar los siguientes más frecuentes:

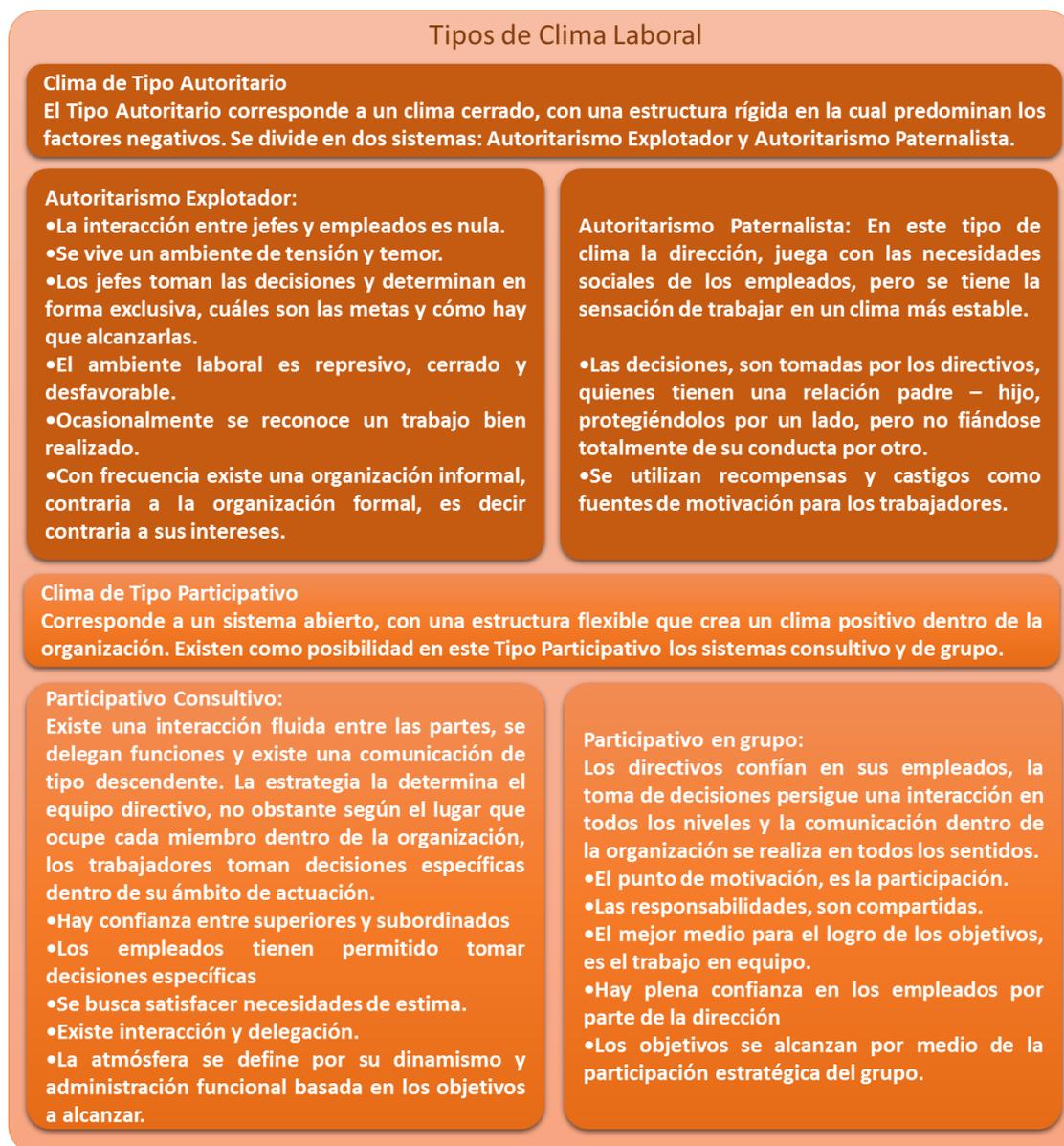


Gráfico: 5 “Tipos de Clima organizacional” Fuente: Elaboración Propia sobre base de textos de (Fandos Igado, 2007)

El tipo de clima laboral se conforma a partir de modalidades en factores como el liderazgo, la estructura, los mecanismos de toma de decisiones, los tipos de supervisión o de control de sus miembros y demás, por lo que su influencia es muy importante en los lineamientos principales respecto del tipo de clima laboral que se conforma a partir de dichos elementos fundamentales de la institución. Si algunos de estos aspectos inciden negativamente en la satisfacción laboral, y no se atiende a su revisión, la organización no se está preocupando por mantener altos niveles de calidad de vida laboral, lo que conduce, necesariamente, al deterioro del clima laboral, por lo que considerar a los trabajadores en su aspecto humano, debe formar parte central de la filosofía de gestión. La dignidad, motivación,

apertura a oportunidades de desarrollo y progreso personal de los recursos humanos de la empresa, son aspectos que no pueden dejarse de lado bajo ninguna circunstancia si se busca una organización con un clima laboral con colaboradores altamente motivados, que persigan metas personales que cubran sus anhelos e inspiraciones, con la misma fuerza que se orienten a alcanzar con éxito las metas de la organización.

3.2.2 Clima laboral en Hospitales Públicos y su relación con la Calidad Sanitaria.

El trabajador sanitario es definido por la Organización Mundial de la Salud como “toda persona que lleva a cabo tareas que tienen por principal finalidad promover la salud” (Evans, y otros, 2006, pág. 28) El informe aclara que una madre que cuida a un hijo enfermo está realizando tareas para promover la salud, por lo que, en términos estrictos, es una trabajadora sanitaria, solo que no remunerada. A los efectos de los estudios, se suele considerar a la población remunerada, únicamente, donde surge una nueva distinción: Están quienes presentan servicios de salud de manera directa, como los médicos y enfermeros, y quienes lo realizan de manera indirecta, como administrativos y auxiliares.



Gráfico: 6 “Trabajadores Sanitarios según la OMS” Fuente: (Evans, y otros, 2006, pág. 30)

Cabe destacar, que el personal administrativo y auxiliar constituye una parte importante de esta fuerza de trabajo. En América representa el 57% de la fuerza de trabajo sanitaria total, lo que da cuenta de su importante contribución al funcionamiento del sistema de salud, por lo que el presente estudio los incluye en el análisis. Asimismo, cabe considerar que la densidad de personal sanitario en América resulta muy superior, comparativamente, a la de otros continentes, superando aún a Europa:

Región de la OMS	Fuerza de trabajo sanitaria		Dispensadores de servicios de salud		Trabajadores sanitarios con funciones administrativas y auxiliares	
	Número	Densidad (por 1000 habitantes)	Número	Porcentaje de la fuerza de trabajo sanitaria total	Número	Porcentaje de la fuerza de trabajo sanitaria total
África	1 640 000	2,3	1 360 000	83	280 000	17
Las Américas	21 740 000	24,8	12 460 000	57	9 280 000	43
Asia Sudoriental	7 040 000	4,3	4 730 000	67	2 300 000	33
Europa	16 630 000	18,9	11 540 000	69	5 090 000	31
Mediterráneo Oriental	2 100 000	4,0	1 580 000	75	520 000	25
Pacífico Occidental	10 070 000	5,8	7 810 000	78	2 260 000	23
Todo el mundo	59 220 000	9,3	39 470 000	67	19 750 000	33

Gráfico: 7 “Trabajadores Sanitarios según la OMS” Fuente: (Evans, y otros, 2006, pág. 32)

La figura de los recursos humanos sanitarios como piedra angular del sistema ha sido reconocida ampliamente. Es por ello que los organismos internacionales insisten en la importancia de su evaluación y seguimiento, a fin de planificar, supervisar, evaluar y aplicar estrategias, programas e intervenciones que contribuyan a una mejor gestión del servicio en el sector sanitario. “Pocos cuestionan la importancia de contar con pruebas empíricas sólidas que orienten la toma de decisiones y el seguimiento de los avances en el fortalecimiento y del desarrollo y la gestión del personal sanitario” (Dal Poz, Gupta, Quain, & Soucat, 2009, pág. 29) por lo que las evaluaciones diagnósticas que permitan escribir con precisión los recursos humanos sanitarios de un sector, son de gran ayuda para identificar limitaciones y oportunidades para ampliar la calidad de las intervenciones de salud.

Todo lo referente a la generación de estrategias para la mejora del sistema de salud, es de vital importancia, dado que el derecho a la salud es fundamental para todo ser humano, y es un factor indispensable para todo tipo de desarrollo económico, social, educativo y cultural, por lo que las instituciones hospitalarias se ven fuertemente interpeladas para ofrecer atención médica “oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria” (Bernal González, Pedraza

Melo, & Sánchez Limón, 2015, pág. 9) Lo que conlleva a la necesidad de conocer cuáles son los factores organizacionales que generan deficiencias en las instituciones públicas de salud y señala como medio para ello, herramientas como los instrumentos de evaluación de percepciones tanto de los usuarios como del trabajador sanitario. Ello se presenta como una gran oportunidad de mejora en la gestión de servicios públicos sanitarios. Uno de los factores que señalan los autores como fundamental en la influencia de percepciones, es el clima organizacional, ya que este ejerce un efecto relevante sobre el comportamiento, las actitudes y las relaciones de los individuos. Así, sostienen que,

La mejora de los sistemas sanitarios es una de las metas de fortalecimiento institucional más urgentes, planteadas para eliminar inequidades en el derecho a la salud de la población. Es por ello que, en la mejora de los servicios públicos, cada vez cobra mayor importancia el desarrollo óptimo del personal, la optimización de su calificación, perfil y la atención de sus necesidades y la mejora de las condiciones de trabajo de los colaboradores del sector sanitario. Ello se afirma en la evidencia generada en los últimos años respecto de la relación directa entre las condiciones en que el personal sanitario desempeña sus actividades y la calidad de los servicios de salud. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) considera que el clima laboral es un factor determinante para la mejora de la calidad de atención sanitaria, por lo que su valor social también lo es, ya que tiene influencia en el proceso de salud-enfermedad de la población y por lo tanto relevancia social. Ese espacio en el cual los trabajadores del servicio público sanitario se desempeñan laboralmente, constituye, entonces, un área prioritaria y central para la promoción de la salud. Se llama así a tomar conciencia de la importancia que, revista la relación entre la calidad en el empleo y la calidad de la atención de la salud, ya que no es posible brindar prevención ni atención adecuada a las necesidades de la salud de la población si no se cuenta con recursos humanos calificados, sanos y motivados para la prestación del servicio. (Acevedo, y otros, 2013)

Para que una organización ofrezca cuidados de excelencia a los pacientes, resulta fundamental que la calidad de las relaciones que se establecen entre todos los integrantes de la institución sea también de calidad. Las buenas relaciones entre los miembros de un servicio de salud, necesariamente mejoran la autoeficacia de estos, y la calidad de la atención prestada.

Aunque satisfacer las expectativas de los usuarios de los servicios de salud constituye un proceso complejo de intersubjetividades, el fin último de la prestación en estos no se diferencia de la de otro tipo de servicio: satisfacer a los usuarios (pacientes y acompañantes). Pero solo se puede satisfacer a los usuarios, si los trabajadores que brindan los servicios también se

encuentran satisfechos, lo que hace más compleja aún la trama y las acciones encaminadas por los gestores en estos servicios, para lograr un funcionamiento que cumpla con todas las condiciones necesarias para la obtención de resultados de excelencia. De manera que se considera [...], que los modos y estilos de dirección en salud deben estar avalados por la evaluación de la satisfacción de los servicios brindados, en relación con la excelencia de estos, lo que, a su vez, debe estar determinado por el tratamiento que se ha dado por parte del directivo a las características del clima organizacional en el entorno laboral. (Segura Massó, 2012, pág. 111)

No basta con que la institución se mantenga, sino que, para sobrevivir, debe mejorar constantemente, ya que, sin mejoras continuas de los procesos, de la capacitación del personal y de la actuación con los pacientes, la productividad se puede ver rápidamente afectada en un entorno de constantes cambios y nuevas y más complejas demandas. Ante ello, el deterioro del clima laboral es algo que debe procurar evitarse por todos los medios, ya que de la calidad del entorno laboral dependen muchas actitudes de sus colaboradores: Estos pueden trabajar a desgano, con lentitud, con apatía, o estar motivado, ser proactivo, y generar un clima de confianza y respeto con los pacientes. Si bien las características personales de los profesionales tienen mucho que ver con la conducta y la actitud, el clima laboral, con excesos de demandas o desorganización, puede atentar contra esas cualidades tan necesarias en el trabajo de atención de la salud. (Torrecilla, 2016); (Jiménez Paneque, 2004); (Acevedo, y otros, 2013); (Segredo, 2013)

Un ambiente de trabajo sano, implica valores, fines, objetivos, creencias, normas, maneras de organizarse y relacionarse, por lo que juega un papel muy importante en el comportamiento de los miembros de la organización, en todos sus niveles. A su vez, define la calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, compañeros, autoridades, por lo que realizar estudios de clima organizacional, constituye una oportunidad para identificar aspectos a mejorar y puntos fuertes donde apoyarse en la consecución de la satisfacción del personal.

La labor dentro de los hospitales públicos no es fácil. Los cambios del contexto y los estilos de la población, han generado que los pacientes y usuarios incrementen sus niveles de exigencia en relación a la atención que reciben, lo que fuerza a las instituciones hospitalarias a mejorar continuamente la calidad en todos los aspectos posibles: en sus formas de organización y gestión, y en sus niveles de eficiencia. “Por ello, el estudio de este fenómeno en las instituciones de salud se vuelve un tema indispensable debido a que los servicios médicos son un factor de gran sensibilidad en cualquier sociedad, por lo cual debe ponerse especial énfasis en brindar una atención sensible, oportuna, segura y de calidad a los pacientes, y con ello eliminar los

estereotipos que en el transcurso de los años se han atribuido a las instituciones públicas de salud” (Bernal González, Pedraza Melo, & Sánchez Limón, 2015, pág. 17)

La mejora del entorno laboral, genera cambios en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, beneficiando el desempeño de las instituciones hospitalarias, al generar mayor compromiso con el trabajo, lo que se deriva en poderosos resultados positivos que benefician a los profesionales de la salud, a los pacientes y a la sociedad toda. (Segura Massó, 2012)

CAPÍTULO 4.- Motivación. Definición y Teorías. Motivación y satisfacción laboral. Clima organizacional y Motivación.

4.1 Motivación y satisfacción laboral

La motivación humana parte del término motivo, que hace alusión a un “interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural: un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.” (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, 2015, pág. 82) En el trabajo, la remuneración es una fuerte motivación, pero no es la única, ya que, como han señalado los estudios de motivación de David McClelland, el alcance de logros, la necesidad de poder o el sentido de pertenencia pueden ser fuertes motivadores en el ámbito laboral.

Por su parte, Chiavenato (2007) relaciona a la motivación con el clima laboral sosteniendo que esta conduce e impulsa al clima y la satisfacción, dada la natural inclinación del ser humano a adaptarse al medio con fin de satisfacer sus necesidades y alcanzar el equilibrio. Esas necesidades no son fisiológicas o solo de seguridad, sino que hacen a la pertenencia a un grupo social, incluye la estima y la autorrealización. Chiavenato (2007) se basa así en la teoría de las necesidades de Maslow, y las adapta al entorno laboral, encontrando así un nexo teórico que enlaza al clima laboral, con la satisfacción laboral y la motivación. (Chiavenato I., 2007)

En la búsqueda de relación entre la satisfacción que manifiestan los trabajadores en su organización y el clima laboral, siguiendo a Maslow (1943), se sostiene que las personas cubren a través de su trabajo una serie de necesidades que corresponden a distintos tipos de necesidad, entre las que se encuentran las mencionadas previamente, y que dependen, muchas veces, de la calidad de las interacciones con otros miembros de la organización, pares, superiores, clientes. (Gan & Berbel, 2007) (Maslow, A Theory of Human Motivation, 1943)

Maslow parte del supuesto de que el hombre se mueve siempre por metas personales que dan sentido a su vida y le satisfacen. El hombre, según Maslow, desea siempre algo y tras la

consecución de ese deseo, inmediatamente, surge uno nuevo que vuelve a ser motor de su conducta en un proceso ininterrumpido. En definitiva, lo que mueve al individuo son motivaciones que surgen de una serie de necesidades. Esas motivaciones son, pues, innatas, situadas en el ámbito instintivo y de tipo compensatorio. Desde este punto de partida, Maslow elabora su teoría motivacional. (Polaino Lorente, 2003, pág. 133)



Gráfico: 8 "Pirámide de necesidades de Maslow" Fuente: Elaboración Propia sobre textos de (Maslow, Motivación y personalidad, 1991)

Partiendo de la teoría de las necesidades de Maslow, la motivación se cataloga en diferentes tipos, conforme el nivel de necesidades satisfechas que el sujeto va alcanzando en su desarrollo personal, social y ambiental:

- Motivación por logro: Responde a una necesidad psicológica de alcanzar el éxito. El sujeto pone toda su dedicación, esfuerzo y empeño en alcanzar ese objetivo.
- Motivación Social: Las normas morales, las leyes, las costumbres, influyen en la conducta de los sujetos. Los sentimientos tienen mucha influencia en las actitudes que el ser humano toma frente a las distintas situaciones. También inciden la influencia familiar y el entorno. La cultura, finalmente, termina condicionando la conducta y determinando, en muchos casos, las capacidades de actuar y asumir las circunstancias del entorno.
- Motivación por competencia: La ambición también es un factor que propicia la motivación. Hay seres humanos, que sienten la necesidad de superar a los demás,

o de sobresalir entre sus compañeros. También ocurre que un sujeto puede permanecer inmovilizado frente a las oportunidades que se le presentan, viéndose limitada su capacidad de reacción por temor a entrar en competencia con los demás.

- Motivación por afiliación: La necesidad de estar con otras personas, de tener relaciones interpersonales de calidad, y de sentido de pertenencia a determinados grupos y de ser aceptado, es un fuerte motivador para hacer cosas y adoptar conductas que favorezcan estas situaciones.
- Motivación por poder: Esta tiene que ver con una necesidad de lograr una posición de prestigio, respeto y de autoridad frente a los demás. Aspirar a ejercer un liderazgo efectivo frente a otras personas, también puede ser un aspecto que motive a alguien a querer superarse en un medio laboral.
- Motivación por autorrealización: Las distintas jerarquías que alcance una persona en cuanto a sus necesidades, dependen de múltiples factores, su propia historia, su formación, rol social, aspiraciones, experiencias previas, circunstancias contextuales y demás. Las necesidades fisiológicas son imperativas, porque de ello depende la subsistencia, pero a medida que el sujeto va cubriendo total o suficientemente necesidades más básicas, se despiertan en él necesidades superiores, lo que lo hace sentir más seguro y una vez que alcanza metas de seguridad, aceptación y pertenencia, se comienza a trabajar simplemente para sentirse bien con uno mismo, superarse, para ser mejor en algunos aspectos que simplemente apunten a sentirse satisfecho consigo mismo y a realizarse y alcanzar una plenitud que excede lo material y afectivo, y aspira a trascender en un sentido más abstracto. En esta etapa no se busca el reconocimiento de los demás, sino simplemente el propio autodesarrollo. (Londoño, 2008, pág. 110)

La motivación resulta de suma importancia para la promoción de un clima laboral saludable, por lo que se trata de un fenómeno que debe ser contemplado en la planificación de mejoras en el ámbito laboral. Los estudios de Elton Mayo en la planta de Hawthorne, realizados entre 1924 y 1928, ya arrojaban conclusiones que asociaban la satisfacción, el clima y la motivación.

Si se desea elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad, y con ello mejorar el clima laboral, se impone considerar la importancia del contenido del trabajo, tanto en su nivel de realización individual como en su dimensión relacional y comunicativa, porque ésta va a ser la que condicione el ambiente social en la empresa. Tanto satisfacción laboral, como

motivación y clima organizacional tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. La cultura, en relación con el clima, representa el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. La cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad (Gan & Berbel, 2007, pág. 183).

4.2 Clima laboral y motivación.

El Clima laboral, es, ante todo, una experiencia compartida subjetiva, ya que parte de la percepción de los individuos que componen la organización. Este comprende múltiples factores, que van desde las características ergonómicas del espacio de trabajo, hasta el tipo de retribución que el colaborador recibe a cambio de su trabajo, el tipo de tareas que se solicita que desempeñe, la imagen de la organización, factores externos a esta, la vida interna de los colaboradores y, naturalmente, las relaciones interpersonales internas. Estas características, al tener cierta estabilidad, hacen a la calidad del ambiente interno de una organización; este ambiente es experimentado por sus miembros, que adecuan su comportamiento en función de su percepción del clima laboral, y cuando los trabajadores lo describen, lo hacen en términos de valores, o de una serie de características o atributos de la organización. (Tagiuri & Litwin, 1968) Dichas percepciones individuales de los trabajadores, respecto del marco contextual y social de la organización, son compartidas por los integrantes de esta, convergiendo en interpretaciones que los miembros hacen de la organización, sobre la base de percepciones que estos hacen bajo la influencia de sus propias actitudes y motivación, por lo que la influencia que se da entre clima organizacional y motivación es recíproca. (Uribe Prado, 2014)

Algunos factores inciden más frecuentemente en la satisfacción y la calidad del clima laboral que otros. Para Jiménez Lemus (2011), para que se promueva en la organización y compromiso con las tareas, el desempeño, la productividad y el sentido de pertenencia, aspectos como un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos, buenos liderazgos, sanas prácticas de dirección e incentivos, son aspectos fundamentales. Entre los factores que el autor considera más relevantes, se encuentran la Estructura y coordinación de las actividades, claras, sin contradicciones, en la que cada uno comprenda bien el alcance de su rol y la naturaleza de las tareas a realizar en los distintos niveles jerárquicos; la Autonomía y Responsabilidad, en la que los trabajadores reciben una cuota de confianza que les permite

desempeñarse con libertad; esto último va de la mano con un sistema de recompensas en el que no se trata solo de una respuesta automática pecuniaria por el cumplimiento de metas, sino que incluye el reconocimiento y el apoyo de parte de autoridades y compañeros de la organización, ya que es importante que el trabajador sepa que sus esfuerzos son valorados. Con ello se fomenta la aceptación de riesgos y desafíos y se mantiene una sana competitividad. Otro factor fundamental es que las relaciones en la organización estén basadas en parámetros de respeto interpersonal, buen trato y cooperación, que se genere un espíritu de equipo y participativo en el que el trabajador se sienta respaldado y apoyado y a su vez actúe solidariamente con sus compañeros y demás miembros de la organización. Otro aspecto que destaca Jiménez Lemus (2011) es que la organización cuente con estándares fijados con sentido de racionalidad, y que los conflictos que eventualmente pudieren surgir, sean tratados con equidad, inteligencia, y sobre la base de la identidad y un sentido de pertenencia que conduzca a trabajar para el bien del conjunto de los actores y de la organización en general. (Jiménez Lemus, 2011)

Como se puede apreciar, los factores que intervienen en la motivación y en la definición del clima laboral se repiten una y otra vez, generando, a su vez, las percepciones que conducen a la satisfacción del trabajador en su ambiente de trabajo. A ello, cabe agregar que no se puede dejar de tomar en cuenta la coyuntura psíquica, anímica, educativa del individuo, ya que se trata de seres humanos que pueden ver afectadas sus percepciones perfectamente por motivos personales. Es por ello que no se estudia el caso particular de cada trabajador en el análisis del clima organizacional, sino las percepciones compartidas o predominantes en un colectivo de trabajadores. (Jiménez Lemus, 2011)

En cuanto a las diferentes Teorías de la motivación, en una primera instancia, es posible distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

4.2 Teorías de contenido.

Son las teorías que estudian los elementos que motivan a las personas y las primeras en ser desarrolladas. Estas se centran en la determinación de la manera de realizar las tareas. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores: Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades, Herzberg: Teoría bifactorial, McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas, Teoría de Jerarquía de Alderfer.

4.2.1 La Teoría de las necesidades de Maslow (1954)

En su estudio sobre la motivación y personalidad, el autor define la motivación como necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona.

La teoría de Maslow sostiene que la conducta se orienta hacia la consecución de los objetivos despertados por las necesidades, las que el autor separa en niveles de jerarquías de necesidades que van de las más básicas a las más sofisticadas. Una necesidad, una vez que ya ha alcanzado cierto nivel de satisfacción, no motiva comportamiento. Cada nivel, debe ser satisfecho para que se active el siguiente, pasando a ser dominante la siguiente necesidad de mayor jerarquía. Conforme la jerarquía de necesidades dominante, la persona se encuentra en un determinado estadio, por lo que es importante conocer en cuál está para saber qué motivaciones siguen activas y cuáles no. Las jerarquías son las siguientes:



Gráfico: 10 “Jerarquía de Necesidades de Maslow” Fuente: (Mollá Descals, 2006)

Las Necesidades fisiológicas se ocupan de los aspectos más elementales y urgentes para la supervivencia, por lo que se trata de necesidades con mucha fuerza, que prevalecen por sobre cualquier otra al estar asociadas al sostén mínimo para la vida. “Una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente sentiría con más fuerza el hambre de comida antes que de cualquier otra cosa. Si todas las necesidades están sin satisfacer, y el organismo, por tanto, está dominado por las necesidades fisiológicas, las restantes necesidades simplemente pueden ser inexistentes o ser desplazadas al fondo.” (Maslow, 1991, pág. 23)

Las necesidades de seguridad, constituyen el estadio siguiente, y representan el deseo de contar con estabilidad y seguridad, ausencia de dolor, de enfermedad y alejado de las amenazas. (Hellriegel, 2009)

Las necesidades sociales, por su parte, hacen referencia al deseo de amistad, amor, contención, al sentido de pertenencia. Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas básicas y de seguridad se encuentran satisfechas en una medida aceptable.

Las necesidades de estima, se relacionan con el ego, el deseo de realización, de reconocimiento de la valía personal, el deseo de respeto. Estas personas desean que los demás las acepten y ser percibidas como competentes y capaces por los demás. El deseo de reputación y prestigio, así como el de maestría, logro, adecuación, competencia y confianza ante el mundo, son aspectos que se contemplan dentro de este estadio. (Maslow, 1991)

Las necesidades de autorrealización se encuentran en la cúspide de la pirámide, y surgen cuando todas las necesidades anteriores han sido atendidas. Estas comprenden a las personas que desean que se reconozca su potencial, sus capacidades, sus habilidades. Estas personas buscan en el incremento de sus propias capacidades para resolver problemas, la fuente de satisfacción a sus necesidades. (Hellriegel, 2009)

“Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con ese nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.” (García Sanz, 2012, pág. 12) Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.

4.2.2 La Teoría Bifactorial de Herzberg (1966)

Herzberg parte de la propuesta de encontrar qué es lo que le produce satisfacción y qué descontento a la persona en el trabajo. El investigador encontró que los polos opuestos son satisfacción-falta de satisfacción, por un lado, y Descontento-No descontento, por el otro. Herzberg sostiene como ideal, un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. El psicólogo partió en sus investigaciones de la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?”. Este realizó doce investigaciones acerca de los factores que afectaban a los trabajadores en su puesto de trabajo, concretamente, les pidió que describieran detalladamente situaciones que los hacían sentir bien y mal. Este encontró que las situaciones de insatisfacción se

relacionaban siempre con aspectos externos, provenientes del entorno, esto es, factores de higiene. Asimismo, observó que los factores positivos que motivaban a los trabajadores, se mantenían dentro de un encuadre diferente, relacionados con el contenido del trabajo, con elementos internos, como reconocimiento, crecimiento personal, progreso, logro y el trabajo en sí mismo, esto es, factores motivadores.

Así, Herzberg establece que existen dos tipos de factores que afectan al trabajador en términos motivacionales, los higiénicos, y los motivadores.

- Los Factores de higiene, asociados a la insatisfacción. Estos guardan relación con el entorno, aspectos como el estilo de dirección, la calidad de las relaciones interpersonales, la remuneración, la estabilidad laboral, son capaces de llevar a los trabajadores a un severo estado de insatisfacción cuando faltan, aunque al estar presentes, no necesariamente contribuyen a la motivación de los empleados.
- Los Factores motivadores, asociados a la satisfacción. Estos se relacionan con el contenido del puesto de trabajo, como las promociones, la responsabilidad, los logros, el reconocimiento de los compañeros, y son fuertemente motivadores, aunque su ausencia no conduzca a la insatisfacción, sino a la ausencia de motivación.

En sus estudios, el autor constata que los factores que los trabajadores asocian con la satisfacción en el puesto de trabajo, son muy diferentes de los que los conducen hacia la satisfacción. Con ello, logra explicar que a pesar de que se cuida que los factores de higiene sean los adecuados, ello no necesariamente puede garantizar la satisfacción laboral de los trabajadores, dado que la única forma de generar satisfacción es a través del desarrollo de elementos específicamente motivadores que incrementen su propia satisfacción en el puesto de trabajo.

Ello conduce a conclusiones por las que se sostiene que a pesar de que una persona se beneficie con su trabajo de un salario muy elevado, si esta no siente agrado o no se identifica con las tareas que realiza, fácilmente se sentirá frustrada y no encontrará motivación en ello. (Acosta Vera, 2013)

4.2.3 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

McClelland (1955) desarrollo la **Teoría de las necesidades** aprendidas o adquiridas. Esta se basa en el desarrollo temprano de la personalidad y sostiene que a través del contacto

cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas, en las que se sostienen los motivos primarios de la conducta.

1.Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

2.Necesidad de poder: necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

3.Necesidad de afiliación: deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración. (Vélez Bedoya, 2007, pág. 119)

Dado que el sujeto adquiere muchas necesidades de su medio, distintas personas tendrán diferentes grados de necesidades, en función de las conductas que ha adquirido en su interacción con la cultura que lo rodea. Los factores motivacionales de afiliación, conducen a las personas hacia la búsqueda de relaciones amistosas, y en el ámbito laboral se trata de sujetos que prefieren empleos orientados a la gente, con un alto grado de acción interpersonal, sin demasiado interés en el progreso personal. Muy diferente es el sujeto orientado a las necesidades de logro, que buscan asumir responsabilidades, correr riesgos calculados, fijarse metas desafiantes, trazar planes y alcanzarlas, y finalmente recibir retroalimentación por sus logros. Este disfruta hacer mejor que los que los rodean, determinados actos y tareas. Finalmente, el individuo con gran necesidad de poder, buscará puestos de influencia, con alto nivel de autoridad, de toma de decisión y que les brinde autonomía. Este sujeto busca controlar a los demás y al entorno adquiriendo autoridad para modificar situaciones. A estos elementos se suele agregar un cuarto, el de la motivación por competencia. Esta teoría tiene mucha utilidad en selección de personal y en promoción laboral, ya que los distintos tipos de motivación de los trabajadores van a determinar sus distintas expectativas laborales. (McClelland, 1989); (Vélez Bedoya, 2007); (Dalton, Hoyle, & Watts, 2007)

4.2.4 Teoría de Jerarquía de Alderfer.

Esta remodela la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow para concordarla mejor con las investigaciones empíricas. Se la conoce como Teoría ERC, eta reduce las cinco jerarquías de necesidades de Maslow a tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia. Requisitos materiales de subsistencia. Comprende las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Necesidades de relación. Deseo de mantener importantes vínculos personales. Necesidad de estatus. Comprende necesidades sociales y de estima.
- Necesidades de crecimiento. Se corresponde con el desarrollo personal y comprende elementos de estima y de autorrealización.

Sus diferencias con la teoría de Maslow comprenden los siguientes aspectos:

La teoría ERC se señala que 1) es posible que estén en activo dos o más necesidades al mismo tiempo, y 2) si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

La jerarquía de necesidades de Maslow sigue una progresión gradual rígida. En la teoría ERC no se supone un ordenamiento inflexible en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente. Por ejemplo, una persona puede estar motivada por la necesidad de crecimiento, aunque no estén satisfechas sus necesidades de existencia y relación, o bien las tres categorías pueden estar activas al mismo tiempo.

La teoría ERC contiene también una dimensión de frustración y regresión. Recordará que Maslow aseveraba que un individuo debía quedarse en cierto nivel de necesidades hasta que las satisficiera. En la teoría ERC se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta, acentuado, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior. (Robbins S., 2004, pág. 162)

Tanto la teoría de Maslow como la ERC sostienen que las necesidades satisfechas de nivel inferior conducen al sujeto a necesidades de nivel superiores. A ello, la teoría de Alderfer agrega el argumento de que las necesidades múltiples pueden coexistir como motivadores, algo que no rechaza Maslow, aunque no pone el foco sobre ello, y lo novedoso que agrega, es la consideración de que la frustración que el sujeto vive al intentar infructuosamente satisfacer una necesidad de nivel superior, puede conducirlo regresivamente a procurar compensarlo con necesidades inferiores.

CAPÍTULO 5. Sistema Sanitario rionegrino. Estado y características.

A modo de contextualización, se procura comprender en qué ámbito general se desempeñan los profesionales de la salud rionegrinos, lo que permite contar con más elementos para comprender por qué es importante proteger estos valiosos recursos humanos.

El sistema de salud rionegrino, desde hace varios años, se encuentra al borde del estado de emergencia. La conjunción de un desborde de la demanda, de recortes de personal y reducciones de guardias médicas y horas extras destinadas a distintos centros de salud provinciales, afectan al ámbito hospitalario resintiéndose fuertemente su estructura.

Estos aspectos, han llevado a “directos prestadores del servicio y directores responsables de los hospitales de la provincia, ha conllevado a una crisis de conducción y manejo técnico-administrativo en los mismos, que se ha cristalizado con la acefalía total en algún caso y la falta de jefes de área en otros, sumado al desgano generalizado y la saturación de los servicios de atención” (Ocampos, 2017, pág. 1)

Asimismo, el sistema de salud estatal recibe una fuerte demanda, ya que la población no cuenta con suficientes alternativas en el ámbito privado, ni medios para acceder a estos. Se suma a ello una crisis financiera, desequilibrios presupuestarios, escasez de profesionales y falta de insumos y medicamentos, lo que genera una combinación que agrava la situación en todos los aspectos.

Se registran, asimismo, retrasos en los pagos a las guardias médicas, lo que ha llevado a varios médicos de la provincia a elevar reclamos por desigualdades en el pago a los profesionales de la salud, lo que “es parte de una situación preocupante del sistema sanitario provincial, que no reconoce el esfuerzo de los profesionales que se capacitan y que dedican muchas horas a salvar vidas” (Wisky, 2017, pág. 1)

Lo que se observa en este contexto, es una gran vocación de parte de los profesionales de la salud, que desempeñan sus labores aún con retrasos en el cobro de sus salarios de más

de tres meses, no reciben retribuciones en concepto de antigüedad y a pesar de la fuerte migración de muchos profesionales, y aún de la población que puede, a otras provincias o al sistema privado, continúan sosteniendo su labor a pesar de que este tipo de problemas ya desde 2010 se vienen profundizando, ya que se trata de problemas estructurales de fondo.

Se han realizado paros y reclamos varios de parte de los trabajadores y gremios para procurar solucionar estos problemas, pero la situación ha continuado agravándose. (Aguiar, 2017)

A pesar de las difíciles circunstancias que se viven en Río Negro en materia de sostén del sistema sanitario público, el esfuerzo de los trabajadores se traduce en resultados, y se han alcanzado logros destacados, como la reducción de la mortalidad neonatal en 2017, reducción que se ha dado por segundo año consecutivo. La labor de prevención y el esfuerzo mancomunado de los integrantes del sistema de salud rionegrino, continúa dando resultados a pesar de las dificultades que deben atravesar. (Río Negro logró bajar la tasa de mortalidad neonatal, 2017) Algunas inversiones en infraestructura realizadas en 2016 han mejorado la calidad del servicio con la incorporación de aparatología fundamental, como tomógrafos, que hasta el momento los hospitales públicos no tenían, y otros factores que mejoran la calidad administrativa, como la digitalización de registros y demás aspectos que contribuyen a mejorar la complejidad y la organización y gestión de los hospitales de la provincia. (El Sistema Público de Salud de Río Negro contará con tomógrafos propios, 2016)

Como se puede apreciar, hay una conjunción de aspectos negativos y positivos, factores que resta conocer a través de la investigación de campo, hasta qué punto afectan la vida interna de las organizaciones y de qué manera inciden en la percepción de los trabajadores de la salud en el sector público de la provincia.

CAPÍTULO 6. Líneas de Acción

Se entregará un cuestionario al jefe de las Terapias y este último se lo proporcionará al equipo entero. La herramienta es un cuestionario basado en la propuesta de medición de clima laboral de Litwin y Stringer (1968) adaptado al sector de Salud. Para su elaboración también se han tomado elementos de otros autores: (Buitrago Vargas, 2016); (Martínez Aguilá & González Perarnau, 2008); (Unidad de Evaluación de la Calidad Universidad de Salamanca, 2005); (Contreras Chavarria & Matheson Vargas, 1984).

6.1 Cuestionario

Este consta de 40 preguntas que a su vez están distribuidas en 8 áreas o dimensiones:

- A. Área del Trabajo
- B. Dirección del Área
- C. Ambiente de trabajo
- D. Comunicación y Coordinación
- E. Condiciones ambientales
- F. Capacitación y Formación
- G. Implicaciones en las mejoras
- H. Motivación y Reconocimiento

Los ítems son los siguientes:

Área del Trabajo

1. ¿El trabajo en su área está bien organizado?
2. ¿Sus funciones y responsabilidades están definidas?
3. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?
4. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?
5. ¿Recibe Información de cómo desempeña su trabajo?

Dirección del Área

6. ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?
7. ¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?
8. ¿El responsable del área delega eficazmente Funciones de Responsabilidad?
9. ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?
10. ¿El responsable me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño?

Ambiente de trabajo

11. ¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo? Original: La relación con los compañeros de trabajo es buena
12. ¿Es habitual la colaboración para sacar adelante un trapajo?
13. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
14. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
15. ¿El ambiente de trabajo le produce stress?

Comunicación y Coordinación

16. ¿La comunicación Interna dentro de su área funciona correctamente?
17. ¿Me resulta fácil la comunicación con mi jefe y mis subalternos?
18. ¿Recibo la Información necesaria para desarrollar correctamente mi trapajo?
19. ¿Conoces los servicios que prestan las otras Áreas de trabajo?
20. ¿Tienes una adecuada coordinación con las otras Áreas de trabajo?

Condiciones ambientales

21. ¿La comunicación entre el personal de su área y los usuarios es Buena?
22. ¿Las condiciones de trabajo de su Área son seguras?
23. ¿Las condiciones ambientales del Área facilitan las actividades diarias?
24. ¿Las instalaciones del Área facilitan el trabajo y los servicios prestados?
25. ¿Las herramientas informáticas que utiliza están adaptadas a su trabajo?

Capacitación y Formación

26. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?
27. ¿El plan de capacitación de la institución es útil para Ud.?
28. ¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?
29. ¿Cuándo ha necesitado capacitación al margen del plan se la han facilitado?
30. ¿Cuándo se implementa una nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?

Implicaciones en las mejoras

31. ¿Entre los objetivos de su Área es prioritaria la calidad de servicio?
32. ¿El responsable de su Área pone en marcha alternativas de mejoría?
33. ¿En su Área le consultan sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio?
34. ¿Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?
35. ¿En los últimos años ha percibido una tendencia a la mejoría en la calidad del servicio?

Motivación y Reconocimiento

- 36. ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?
- 37. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?
- 38. ¿Las condiciones salariales son buenas?
- 39. Se le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera 7
- 40. ¿Se le proporciona auxilios de educación, transporte, alimentación y vivienda?

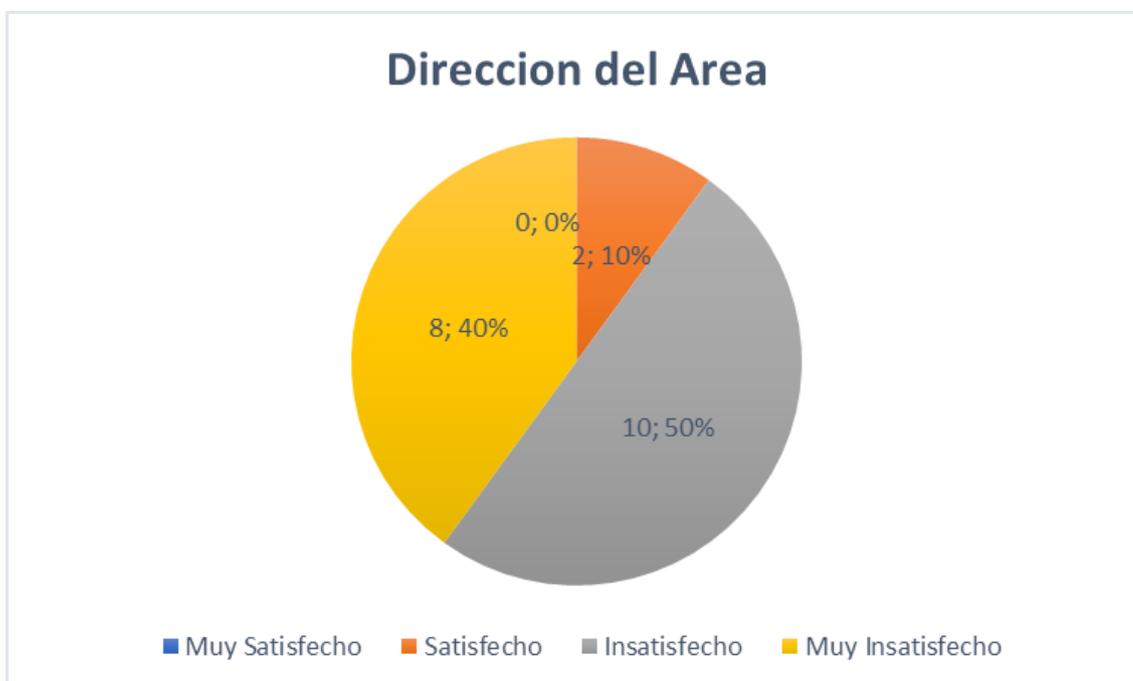
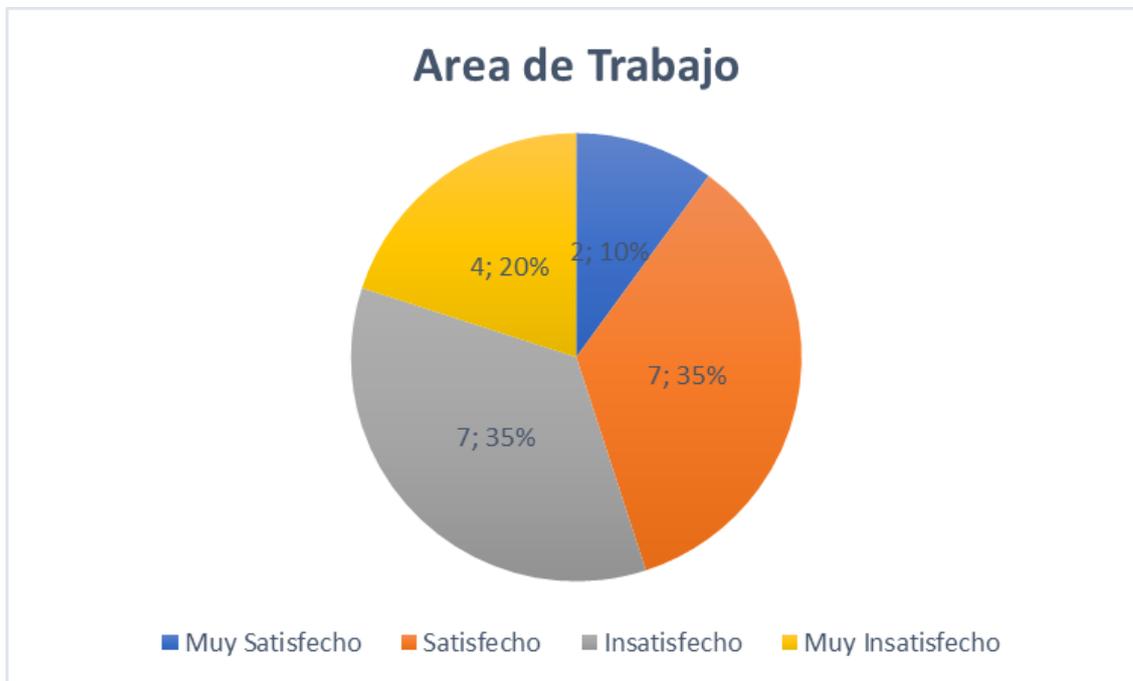
6.2 Población

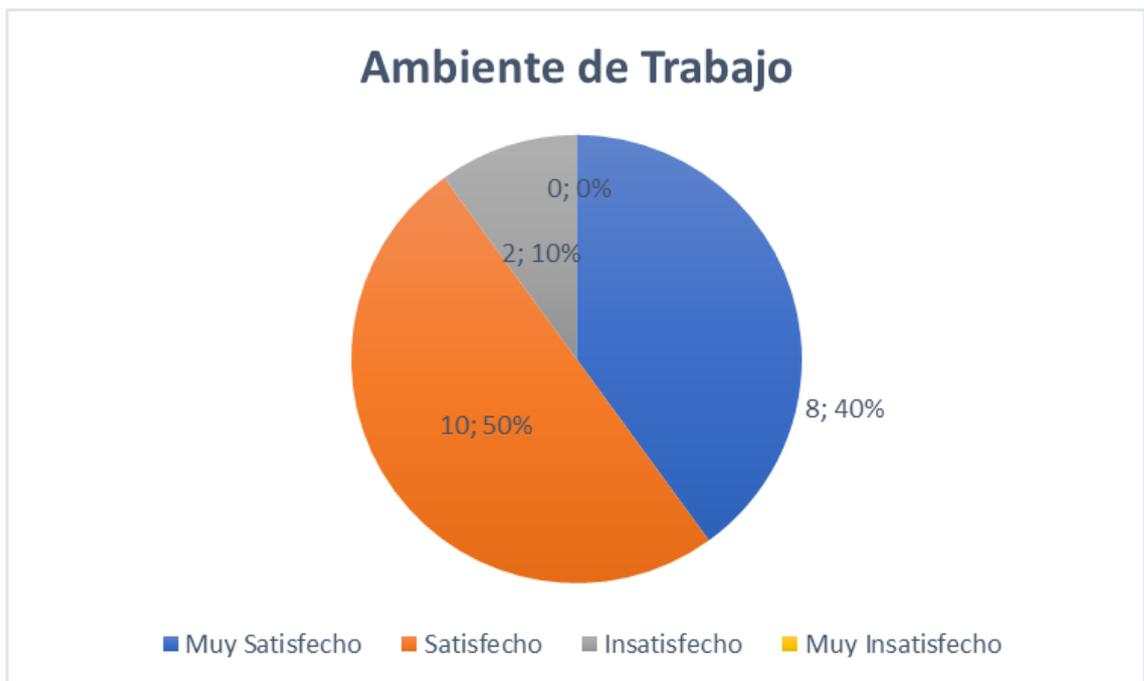
La Población en estudio son los Médicos de las Terapias Intensivas del sector de Salud Pública de la Provincia de Río Negro.

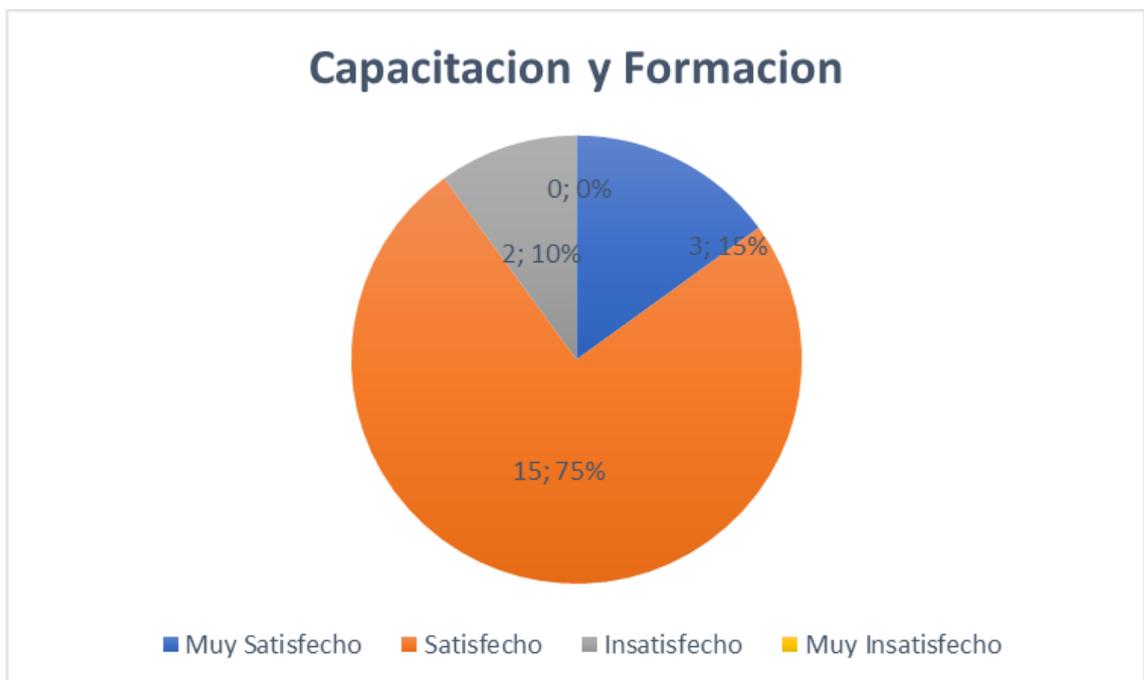
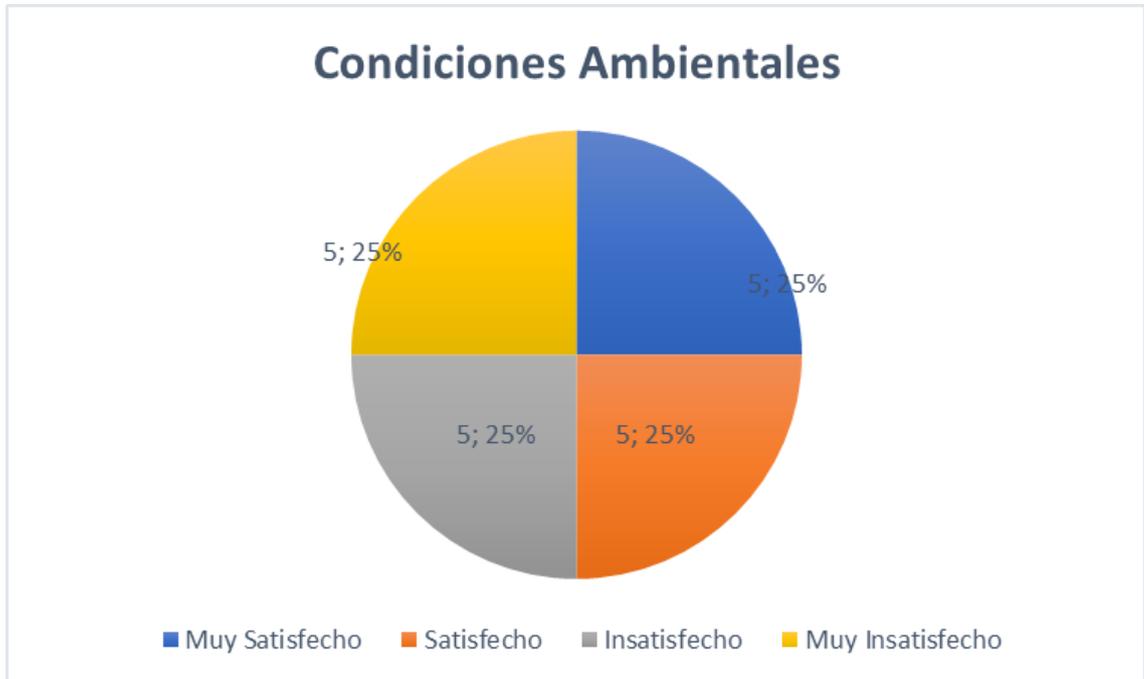
6.3 Muestra

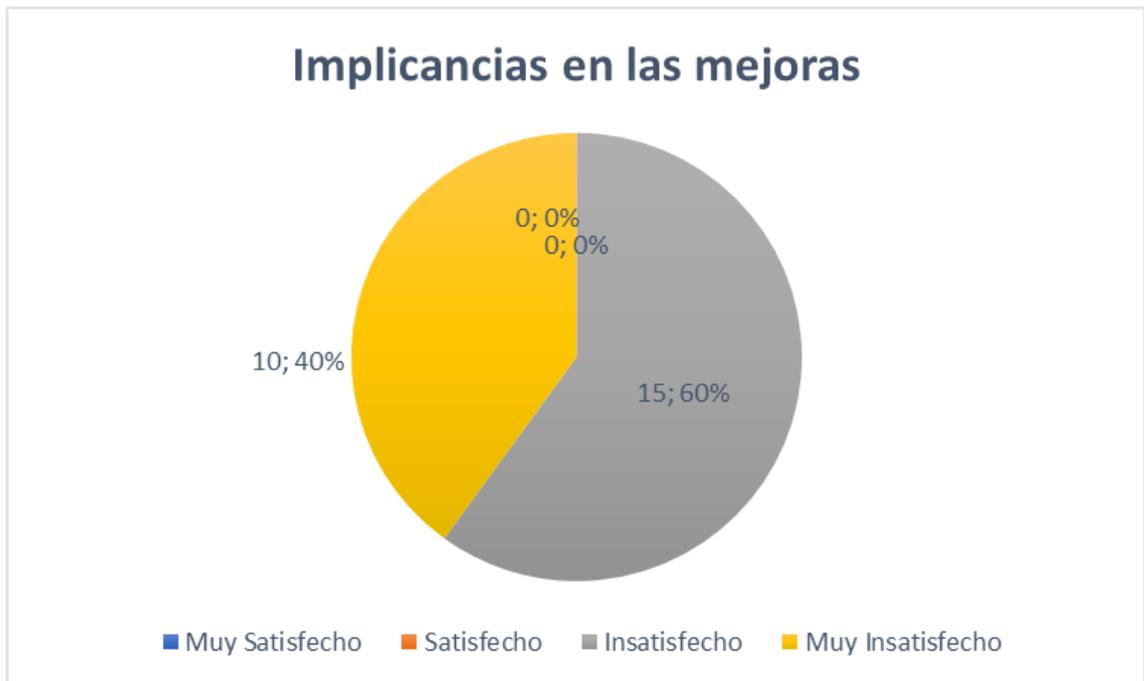
La muestra se enfoca en los 20 Médicos Intensivistas de las Terapias intensivas del Hospital Regional de General Roca de la Provincia de Río Negro.

6.4 Resultados de la muestra









CAPÍTULO 7. Conclusiones

Se ha propuesto para esta investigación recurrir a herramientas de pronóstico que faciliten la toma de decisiones en RRHH, y detectar problemáticas internas en personal que permitan elaborar un programa de acción, para la mejora del Clima Laboral durante la pandemia del SarsCov2 en 2021. El instrumento se ha seleccionado cuidadosamente para contar con riqueza en el diagnóstico, y ello ha permitido analizar distintos aspectos que hacen al clima laboral. Se ha encontrado que existe una grave falencia en, justamente, aquellas dimensiones que hacen al nexo con la motivación y la satisfacción laboral: las necesidades de estima, valoración, pertenencia, que constituyen, precisamente, el eje de los aspectos que hacen a la motivación intrínseca de estos colaboradores.

Por otra parte, la necesidad de un buen clima laboral ha quedado abundantemente fundamentada por múltiples estudios mencionados y evidencia tanto teórica como empírica, ofreciendo un punto de partida sólido sobre el cual trabajar durante el desarrollo del presente trabajo. Podemos observar que el factor predominante que incide en el Clima Laboral de los trabajadores de las Terapias intensivas del Hospital Francisco López Lima durante la Pandemia de SarsCov2 en el año 2021 es el Área de Trabajo. Por lo que es necesario revisar los circuitos y la distribución de tareas. Designar un método para asignar tareas que garantice la consecución de los objetivos de la organización de manera óptima, ajustando la operación de las terapias a los recursos disponibles.

Motivación y Reconocimiento:

En cuanto a la motivación y reconocimiento, esa área es crítica. Solo 1 persona se siente reconocida, los 19 profesionales restantes no perciben que se les pague acorde a su tarea como tampoco con un reconocimiento digno. Asimismo, los salarios son bajos, en comparación con la exigencia que la profesión demanda.

Comunicación y Coordinación:

En este caso el porcentaje negativo es mayor, ya que presenta 16 negativos y 4 positivos en cuanto a la satisfacción en la comunicación Interna dentro de su área, sienten que resulta difícil la comunicación con su jefe.

Implicaciones en las mejoras:

Se observa una clara insatisfacción en cuanto a las mejoras del servicio. El equipo de terapeutas completo percibe que el responsable de su Área no pone en marcha alternativas de mejoría, perciben que en el Área no se consultan sobre iniciativas de mejoría en la calidad del servicio, tampoco se sienten copartícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

Dirección del Área:

Se puede observar que hay una insatisfacción muy alta en cuanto a la responsabilidad de su área debido a la falta de conocimiento y dominio de sus funciones, como así también no se solucionan los problemas de una manera eficaz. Solo 2 personas se encuentran satisfechas, los 18 restantes están molestos con la Dirección del Área.

Área del Trabajo:

Se puede observar que los porcentajes obtenidos refieren un nivel de insatisfacción superiores a los de satisfacción. Esto se traduce en que se percibe una mala organización del trabajo, sus funciones y responsabilidades no están definidas del todo y las cargas de trabajo no están bien repartidas.

Ambiente de trabajo:

Se observa que la mayor cantidad de profesionales (18) se encuentran satisfechos en relación a los compañeros de trabajo, perciben que la colaboración con sus pares es habitual y que se sienten parte de un equipo.

Condiciones ambientales:

Se observa que la mitad del personal percibe el lugar de trabajo como un lugar seguro y la otra mitad no. Lo mismo ocurre con el nivel de insatisfacción y satisfacción de la comunicación entre el personal de su área y los usuarios.

Capacitación y Formación:

Claramente el equipo de Profesionales se encuentra satisfecho en relación a la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo, solo 2 personas no

están satisfechas, el resto del plantel siente que el plan de capacitación de la institución es útil, a su vez las necesidades con respecto a capacitación se perciben como atendidas.

Podemos observar que las áreas que más inciden en el Clima laboral son: Motivación, Comunicación. implicancias en las mejoras y Dirección del Área.

Esto quiere decir que los factores que están amenazando el Clima Laboral de las Terapias intensivas tienen que ver con los bajos salarios y poco reconocimiento por parte de la Institución. Cuestiones inherentes a la mala ejecución de la Jefatura del Servicio acompañado de un mal liderazgo y comunicación ineficiente. Por último, aspectos técnicos y de mantenimiento propios del Área de las Terapias.

CAPITULO 8. Recomendaciones

Es necesario para llevar mejoras a priori tener en cuenta que las necesidades deben satisfacerse en el siguiente orden, primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). Esto es porque las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas y luego ascender en la búsqueda de satisfacer necesidades más complejas. Un aspecto importante en la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. Esto implica que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas. Por lo que para abordar el Clima de las Terapias y sus falencias detectadas debemos saber que si bien, una compensación monetaria va a aliviar de inmediato la mayor insatisfacción que tienen los empleados de la Institución pero no va a solucionar el problema en su totalidad ni de raíz, sino que la solución tiene que estar de la mano de un trabajo profundo de conexión de los departamentos de la propia Organización, la presencia tangible del Depto. de Recursos Humanos en aspectos que se señalan como de máxima relevancia, como la valoración por el trabajo realizado, una buena comunicación, sueldos acorde al trabajo realizado y la motivación a través de la creación de canales de comunicación que permitan mejorar las relaciones interpersonales entre personal administrativo y sanitario del Hospital.

Se ha detectado que los motivadores intrínsecos (estima, valoración, pertenencia), constituyen un problema destacado en la organización, y que se encuentra fuertemente respaldado por la teoría de Maslow y estudios previos.

Todo ello da cuenta de un amplio margen sobre el que es urgente que el departamento de recursos humanos comience a trabajar para contener a un personal que da seria cuenta de encontrarse fuertemente desmotivado y desbordado.

Contar con un instrumento que permita medir el clima laboral, constituye el primer paso para construir un puente entre el personal y el departamento de recursos humanos de la institución estudiada. Es, precisamente, el hecho de no ser consultada, escuchada, tomada en cuenta, uno de los elementos que conducen a manifestaciones del personal que se siente no valorado y que tiene serios problemas en relación a los sentimientos de pertenencia con respecto a la institución.

8.1 Propuesta y Presupuesto

Después de haber realizado un diagnóstico de Clima Organizacional a partir del resultado arrojado del cuestionario proporcionado a los médicos de las Terapias Intensivas del Hospital Regional. Se propone, dentro de las líneas de acción, continuar llevando adelante tareas diagnósticas, volver a administrar el instrumento de forma periódica, beneficiándose no solo el personal de salud, sino el personal de recursos humanos, que también encontrará satisfacción en la prueba y seguimiento de un trabajo bien hecho plasmado en logros, que conducen, nada menos, que a la mejora de la calidad del servicio de salud, para una comunidad profundamente golpeada por la tragedia que ha significado la pandemia por COVID.

Asimismo, las propuestas que a continuación detallo están ordenadas según el nivel crítico que corresponda cada área. Las primeras serán las más críticas y por esa razón las más urgentes para abordar.

Sistema de incentivo monetario mensual

Capacitación para mandos medios con el fin de mejorar competencias: Trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, comunicación)

Propuesta	Presupuesto	Origen
Sistema de incentivo monetario mensual	Coordinar con Administración y Servicio porcentaje mensual	Programa Sumar
Capacitación para mandos medios con el fin de mejorar competencias: Trabajo en equipo Liderazgo Resolución de problemas. Comunicación	\$70.000	Presupuesto Provincial

CAPÍTULO 9. Bibliografía

- Acevedo, G. E., Farías, M. A., Sánchez, J. M., Astegiano, C., Buffa, G., Álvarez Loyaute, G., y otros. (13 de octubre de 2013). Condiciones y medio ambiente de trabajo en hospitales públicos provinciales de la Ciudad de Córdoba, Argentina. *Revista de Salud Pública* (4), 8-20.
- Acevedo, G., Farias, A., Sánchez, J., Astegiano, C., & Fernández, A. (2012). Condiciones de trabajo del equipo de salud en centros de atención primaria desde la perspectiva de trabajo decente. *Revista Argentina de Salud Pública*, 3(12), 15-22.
- Acosta Vera, J. M. (2013). *Dirigir : liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC.
- Aguiar, L., Escalona, M., & Medrano, B. (Mayo de 2011). *La Gestión Directiva en una Escuela Técnica Robinsoniana*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de Universidad Central de Venezuela: saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/5409/1/Completo.pdf
- Aguiar, R. (22 de 03 de 2017). “Los rionegrinos hoy prácticamente no tienen salud pública luego de este recorte”. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Lo Principal: <http://loprincipal.com.ar/los-rionegrinos-hoy-practicamente-no-tienen-salud-publica-luego-de-este-recorte/>
- Aguiar, R. (13 de 07 de 2017). *Aguiar: “Esperamos que luego de este paro exista una convocatoria oficial por parte del gobierno”*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de Noticias Río Negro: <https://www.noticiasrionegro.com.ar/noticia/7087/aguiar-esperamos-que-luego-de-este-paro-exista-una-convocatoria-oficial-por-parte-del-gobierno>
- Ahumada Rioja, M. (13 de 04 de 2015). *Salud enferma: la crisis de los hospitales públicos argentinos*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1783941-salud-enferma-la-crisis-de-los-hospitales-publicos-argentinos>
- Alles, M. A. (2006). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de competencias*. Buenos Aires: Granica.

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias* (2 ed., Vol. II). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2014). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias* (3 ed., Vol. I). Buenos Aires: Granica.
- Álvarez Llanea, F. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada. Manual para la formación del especialista*. (12 ed.). Valladolid: Lex Nova.
- Andara, P. d. (2001). Factores Asociados al Clima Organizacional y a la Motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes. *Cigag*, 1(2)..
- Berbel, G., & Gan, F. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (enero-marzo de 2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Bianchi, A. (28 de 03 de 2015). *¿Por qué los productores tiran frutas a la ruta?* Recuperado el 12 de 06 de 2015, de TN: http://tn.com.ar/economia/por-que-los-productores-tiran-frutas-a-la-ruta_579284
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D.F.: Trillas.
- Buitrago Vargas, A. (2016). *Algunas preguntas para encuesta de Talento Humano*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Academia: http://www.academia.edu/7290486/ALGUNAS_PREGUNTAS_PARA_ENCUESTA_DE_TALENTO_HUMANO
- Camacaro, P. R. (2006). *Aproximación a la Calidad de Vida en el trabajo en la Organización Castrense Venezolana*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Cegarra Sánchez, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar*, 16(28), 7-32.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill: México.
- Contreras Chavarria, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 26-37.
- Crítico análisis de la salud pública en Río Negro*. (12 de 08 de 2004). Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Río Negro online: <http://www1.rionegro.com.ar/arch200408/12/r12j14.php>
- Cuadra Peralta, A. A., & Veloso Besio, C. B. (abril de 2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y Clima organizacional. *Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Dal Poz, M. R., Gupta, N., Quain, E., & Soucat, A. (2009). *Manual de Seguimiento y Evaluación de Los Recursos Humanos Para La Salud: Con Aplicaciones Especiales Para Los Paises de Ingresos Bajos y Medianos*. Paris: World Health Organization.
- Dalton, M., Hoyle, D. G., & Watts, M. W. (2007). *Relaciones humanas*. México: Thomson.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz Vilela, L. (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Concepto, Historia y Método*. Tenerife: La Laguna.
- Díaz, N. (16 de 03 de 2016). *Informe in voce ante la legislatura de Río Negro*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Digital 23: <http://www.digital23.com.ar/images/2016/mar/INFORMEINVOCEFIMAL.pdf>

- Dressler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México, D.F.: Prentice Hall Internacional.
- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional, Serie Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria CIEA Investigaciones* (Vol. 1). Veracruz: Edumet-Universidad Veracruzana.
- El Sistema Público de Salud de Río Negro contará con tomógrafos propios*. (01 de 09 de 2016). Recuperado el 20 de 08 de 2017, de La Voz de Cipolletti: <http://lavozdecipolletti.com/2016/09/01/el-sistema-publico-de-salud-de-rio-negro-contara-con-tomografos-propios/>
- Elster, J. (1989). *Tuercas y Tornillos, una introducción a los conceptos básicos de Ciencias Sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: El Deber Ser, Poder Hacer Y La Voluntad Creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Evans, T., Chen, L., Evans, D., Sadana, R., Stilwell, B., Travis, P., y otros. (2006). *Informe sobre la salud en el mundo 2006: colaboremos por la salud*. Ginebra: Thomson Prentice - Organización Mundial de la Salud.
- Fandos Igado, M. (2007). *Formación de formadores*. Madrid: Paraninfo.
- Fandos Igado, M. (2007). *Formación de formadores*. Madrid: Paraninfo.
- Fenizi, V., & Casadei, J. (2015). *El Derecho a la Salud en Río Negro*. Ministerio de Salud Gobierno de Río Negro. Río Negro: Gobierno de Río Negro.
- Forehand, & Von Gilmer. (1964). Serie Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria CIEA Investigaciones. En R. Navarro, *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. I). Unidad Veracruzana: Edumet.
- Fuster-Fabra, F. (2007). *Retos Laborales del Nuevo Milenio*. Morrisville, USA: Lulu.
- Gan Bustos, F., & Berbel Giménez, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

García J. Durán, S. & Prieto R. 2017. Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 17(2), 130-141. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>

García Sanz, V. (2012). *La motivación Laboral*. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Valladolid: Universidad de Valladolid.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42).

García, A., & Neuman, E. (2006). *Análisis de la motivación como característica integral del Clima organizacional en el Hotel "Luciano Junior" Maturín, Periodo 2005-2006*. Venezuela: Universidad de Oriente Núcleo Monagas.

Garzón Castellón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Gibson, I. (1992). *Organizaciones*. México: Prentice Hall.

Gilbert Ulloa, L. M. (2014). *La Motivación intrínseca y el Clima Laboral*. Recuperado el 12 de 06 de 2015, de http://www.academia.edu/9781192/El_clima_organizacional

Gomiz Gomiz, A., & Maldonado, M. (2013). *¿Con vocación universalista? La construcción de un sistema de salud en Río Negro*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública: https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/6cong/GOMIZ_GOMIZ.pdf

Góngora, N., & Nóbile, C. (2015). *Primera aproximación a un estudio cuantitativo de la cultura y clima organizacional de un hospital público de la Provincia de Buenos Aires*. Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

González Núñez, J. d. (2003). *Interacción grupal y psicopatología*. México: Plaza y Valdes.

Goodman, A. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32:148-170.

- Grave déficit de médicos en hospitales rionegrinos. (01 de 04 de 2013). Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Río Negro: http://www.rionegro.com.ar/portada/grave-deficit-de-medicos-en-hospitales-rionegrinos-MRRN_1122493
- Gruoso Hinestroza, M. P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales: Comprensión y retos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Grupo Multimedia Dyalnet. (2005). *Factores que inciden en el clima laboral*. Recuperado el 23 de 08 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/facqueinciden.htm>
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández Gómez, R., Velasco Dubon, R., & Jiménez, S. (2000). La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera". *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 8(1), 33-39.
- Hernández González, M. (2002). *Motivación animal y humana*. Distrito Federal, México: UNAM.
- Hernández Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, V., Quintana, L., Guedes, R., Mederos, R., & Sablón, N. (2006). Estudio de la motivación, la satisfacción, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el Hospital Mario Muñoz Monroy. *Folletos Gerenciales*, 10(10), 37-57.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Ibán Rosas, R. (junio de 2015). Factores determinantes en las relaciones laborales partiendo desde sus antecedentes históricos: Clima, Motivación, Satisfacción y Retribuciones. *Revista Crítica de Historia de las relaciones laborales y de la Política Social*(9), 161-199.
- Jiménez Díaz, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. Cuba: Universidad de Cienfuegos.

- Jiménez Lemus, W. (14 de 06 de 2011). *Nueve factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- Jiménez Paneque, R. E. (enero-marzo de 2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual. *Revista Cubana de Salud Pública*, 17-36.
- La Esperanza S.R.L.* (2015). Recuperado el 12 de 06 de 2015, de Find the Company: <http://fichas.findthecompany.com.mx//129287261/La-Esperanza-S-R-L-en-Allen-RNG>
- La salud en crisis.* (21 de 04 de 2017). Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Río Negro Online: <http://www1.rionegro.com.ar/diario/tools/imprimir.php?id=9143>
- Lerma, H. (2003). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social, concepto de dinámica grupal*. Buenos Aires: Paidós.
- Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*(7), 205-222.
- Londoño, M. (2008). *Cómo sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa*. Madrid: FC Editorial.
- Maceira, D. (2011). *Argentina: Claves para coordinar un sistema de salud segmentado*. Área de Desarrollo Social, Programa de Salud. Buenos Aires: CIPPEC.
- Maceira, D., & Cejas, C. (2011). *Recursos humanos en salud: la Argentina desde una perspectiva comparada*. Buenos Aires: CIPPEC.
- Machorro Ramos, F., Rosado Morales, M., & Romero Ortía, M. V. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional. *Ciencia Administrativa 2011-2 IIESCA*, 30-35.

Maish Molina, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de Clima Organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 35-38.

Maletta, H. (2009). *Epistemología aplicada : Metodología y técnica de la producción científica*. Perú: Universidad del Pacífico.

Martin Ramos, A. (2015). *La satisfacción Lasboral y su relación con el clima organizacional en el ámbito educativo*.

Martínez-Sierra, D., García-Samper, M., Hernández-Palma, H., & Niebles-Nuñez, W. (2019). Gestión energética en el sector salud en Colombia: un caso de desarrollo limpio y sostenible. *Información tecnológica*, 30(5), 47-56.

Martínez Aguilá, M., & Gonaález Perarnau, R. (16 de 10 de 2008). *¿Me siento bien en mi trabajo?* Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Fundación "La Caixa": http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/21570/1/2008_4.pdf

Martínez Méndez, R., & Ramírez Rodríguez, M. J. (2010). La motivación y el Clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 3(1), 39-48.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*(50), 370-396.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mercado Pérez, R., & Navarro del Angel, D. (2008). *El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Sincronia: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm>

Messina, G. M. (2012). El sector salud argentino en dos modelos de crecimiento. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 2(3), 65-97.

Ministerio de Salud e la Provincia de Río Negro. (2017). *Hospitales Area Programa Viedma - General Roca - Bariloche*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de

http://www.salud.rionegro.gov.ar/sala/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=8

Mollá Descals, A. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: UOC.

Monesterolo, F., Toledo, J., Moreno, A., Vargas, S., & Orlandi, M. C. (2015). Síndrome de burnout en médicos de Terapias Intensivas de General Roca y Cipolletti. *Medicina Intensiva*, 32(4).

Montecino, F., & Iribarne, J. (2014). *Río Negro corre peligro de perder la matriz productiva ante el avance del fracking*. Recuperado el 12 de 16 de 2015, de Informativo hoy: Río Negro corre peligro de perder la matriz productiva ante el avance del fracking

Mora y Araujo , M. (2002). *Encuestas Políticas. Formulación, Análisis y Uso Estratégico*. Buenos Aires: Di Tella.

Moran, E. T., & Volkhein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-48.

Naghi, N. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

Narvárez, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud*. Santiago de Chile: RIL editores.

Noriega Bravo, V. d., & Pría Barros, M. C. (abril-junio de 2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 23(2).

Ocampos, J. (28 de 04 de 2017). *Proponen declarar la emergencia en el sistema de salud*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de Agencia Digital de Noticias: <https://www.adnrionegro.com.ar/2017/04/proponen-declarar-la-emergencia-en-el-sistema-de-salud/>

PAHO - Pan American Health Organization . (2004). *Fortalecimiento del Recurso Humano en Salud Pública: Factor crítico de la Reforma del Sector Salud*. Antigua, Guatemala: World Health Organization.

Palma Carrillo, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en personal de entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21.

- Peña Moreno, J. A., Macías Nuñez, N., & Morales Aguilar, L. (2011). *Manual de práctica básica: Motivación y emoción*. México D.F.: El Manual Moderno.
- Peralta, R. (26 de 06 de 2002). *El Clima Organizacional*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1999). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España: Madrid.
- Perrone, N., & Teixidó, L. (2007). *Estado y Salud en la Argentina*. Buenos Aires: Flacso.
- Pichol, L. (1995). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Pineda de Andara, N. (2001). Factores asociados al Clima Organizacional y a la Motivación para el Trabajo, en tres organizaciones diferentes. *Revista CICAG*, 1(2).
- Poghosyan, L., Nannini, A., & Clarke, S. (agosto de 2012). Organizational climate in primary care settings: Implications for nurse practitioner practice. *Journal of the American Association of Nurse Practitioners*, 25(3), 134-140.
- Polaino Lorente, A. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Madrid: Rialp.
- Pope, J. (2002). *Investigación de mercados*. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Norma.
- Por crisis, trabajadores no dan turnos en el Hospital de Roca*. (17 de 04 de 2017). Recuperado el 11 de 07 de 2017, de Super Digital: <http://www.lasuperdigital.com.ar/2017/04/17/por-crisis-trabajadores-no-dan-turnos-en-el-hospital-de-roca/>
- Prieto de Alizo, L., & Suárez de Bermudez, M. (1998). Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. *Revista de Ciencias Sociales FCES*, 4(1), 105-123.
- Proponen declarar la emergencia en el sistema de salud*. (28 de 04 de 2017). Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Agencia Digital de Noticias: <https://www.adnrionegro.com.ar/2017/04/proponen-declarar-la-emergencia-en-el-sistema-de-salud/>
- Radonich, M., Trpin, V., & Vecchia, M. T. (2009). Movilidad de trabajadores y construcción social del territorio en el Alto Valle de Río Negro. *Avá*, 15.

- Razo Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Pearson.
- Río Negro logró bajar la tasa de mortalidad neonatal. (04 de 06 de 2017). Recuperado el 20 de 08 de 2017, de Noticias 23: <http://noticiasveintritres.com/2017/06/04/rio-negro-logro-bajar-la-tasa-de-mortalidad-neonatal/>
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (4 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Educación.
- Salinas, C., Laguna, J., & Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública de México*, 36(1), 22-29.
- Samaja, J. (1999). *Epistemología y Metodología: Elementos para una teoría de la Investigación Científica*. Buenos Aires: Eudeba.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, C. (enero de 2008). Motivación, satisfacción y vinculación. *Acción Psicológica*, 5(1), 9-28.
- Sanchidrián, J. G. (2007). *Motivación: haga que lo hagan*. Madrid: FC Editorial.
- Spinelli, H., Trotta, A., Guevel, C., Santoro, A., García Martínez, S., Negrín, G., y otros. (2013). *La Salud de los Trabajadores de la Salud*. Buenos Aires: OPS-OMS Argentina.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Boston: Harvard University.
- Torrecilla, O. D. (2016). *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado el 08 de 08 de 2017, de Universidad del Congreso: <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

- Unidad de Evaluación de la Calidad Universidad de Salamanca. (2005). *Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios*. Recuperado el 22 de 07 de 2017, de Qualitas Usal: http://qualitas.usal.es/docs/PAS_2005_cuestionario.pdf
- Uribe Prado, J. F. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. Bogotá: Editorial El Manual Moderno.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.
- Vega, G. (04 de 08 de 2014). *Parque Industrial Allen*. Recuperado el 28 de 06 de 2015, de Proyecto Allen: <http://www.proyectoallen.com.ar/3/?p=6706>
- Vélez Bedoya, Á. R. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario Editorial.
- Vichich, A. (04 de 05 de 2015). *Cosecharás tu siembra*. Recuperado el 23 de 08 de 2015, de Observatorio Petrolero Sur: <http://www.opsur.org.ar/blog/2015/05/04/cosecharas-tu-siembra/>
- VIII Foro de Desarrollo Regional: Encuentro con el sector Frutícola de Río Negro*. (25 de 09 de 2014). Recuperado el 12 de 06 de 2015, de DAR Desarrollo Argentino: <http://www.desarrolloargentino.org/foros-de-desarrollo-regional/viii-foro-de-desarrollo-regional-encuentro-con-el-sector-fruticola-de>
- Villejas, J. (1991). *Desarrollo Gerencial*. Caracas: Edición Vegas.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Nueva York: Mac Graw – Hill.
- Whittaker, & Whittaker. (1991). *La Motivación*. México: Editorial Iberoamericana.
- Whittaker, J., & Whittaker, S. (1991). *La Motivación*. México, D.F.: Editorial Iberoamericana.
- Williams Rodríguez, V. L. (2013). *Estudio de diagnóstico de Clima Laboral en una dependencia pública*. División de Estudios de Posgrado de Psicología. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Wiskey, S. (15 de 06 de 2017). *La situación del sistema sanitario provincial es preocupante*. Recuperado el 20 de 08 de 2017, de Super Digital Noticias: <http://www.lasuperdigital.com.ar/2017/06/15/la-situacion-del-sistema-sanitario-provincial-es-preocupante/>

Segredo Pérez AM. Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. *Correo Científico Médico Holguín* [Internet]. 2004 [citado 12 Abr 2012];8(4). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>.

Segredo Pérez AM. La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educ Méd Sup* [Internet]. 2011 [citado 12 Abr 2012];25(2). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso&tlng=es.

Segredo Pérez AM, Pérez Perea L. El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos. *Rev INFODIR* [Internet]. 2007 [citado 12 Abr 2012];4. Disponible en: http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/clima_organizacional_en_el_desarrollo_de_sistemas_organizativos.doc.

Segredo Pérez AM. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. *Rev Cubana Salud Pública* [Internet]. 2009 Oct-Dic [citado 9 Mar 2010];35(4):78-109. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es..

Lewin K, Lippitt R, White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* [Internet]. 1939 [citado 11 Abr 2012];10(2). Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>.

Chruden HJ, Sherman J, Arthur W. *Administración de personal*. México, DF: CECSA; 1993.

Castillo C, Del Pino N, Espinosa V. *Cultura organizacional* [Internet]; 2000 [citado 24 Ene 2012]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.

Hall RH. *Procesos y resultados*. México, DF: Ediciones Prentice-Hall Hispanoamérica; 1996..

Litwin G, Stinger H. *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster; 1978.

Segredo A, Reyes D. Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. Correo Científico Médico de Holguín [Internet]. 2004 [citado 23 Ene 2011];8(3). Disponible en: <http://www.cocmed.sld.cu/no83/n83rev4.htm>.

Olórtogui R. Administración de recursos humanos en clínicas y hospitales Dante [Internet]; 2006. [citado 12 Dic 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/rrhh-hospitales/rrhh-hospitales.shtml>.

Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG. T10 V3 Módulo III. Unidad VI. Ginebra: OMS; 1998.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

Altmann, R. (2000). *Understand the Organizational Climate*. Canadian Manager. Summer.

Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

Davis, K. y Newstrom, J. (1995). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Octava Edición. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.

García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Colombia: McGraHill.

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Extraído el 9 de enero de 2009, en www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Thompson Paraninfo S.A.

Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 49

Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.

McClelland, D. (1989) *Estudio de Motivación Humana*. España: Editorial Narcea.

McGregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa.

Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá, Editorial Norma.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto en las emociones*. México: Thomson Learning.

Suarez, C. y Valencia, L. (1997). *Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente*. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali.

Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición. México: McGraw Hill.

Zapata D., A. (2000). *Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional*. Cali, Universidad del Valle.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Locke, E.A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189..

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

McClelland, D. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. *American Psychologist*, 20, 321-333

CAPÍTULO 10. Anexos

10.1 Instrumento a Utilizar

Protocolo

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrarán una serie de afirmaciones acerca de la Institución en la que usted trabaja. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuesta que son las siguientes: Muy satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho y muy insatisfecho.

		Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Satisfecho
Area del Trabajo	El trabajo en su area esta bien organizado?				
	Sus funciones y Responsabilidades estan definidas?				
	Las cargas de trabajo estan bien repartidas?				
	En su puesto de trabajo puede desarrollar al maximo sus habilidades?				
Direccion del Area	Recibe informacion de cómo desempeña su trabajo?				
	El responsable de su area demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?				
	El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?				
	El responsable del area delega eficazmente Funciones de Responsabilidad?				
	El responsable del Area toma desiciones con la participacion del personal?				
Ambiente de trabajo	El responsable me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño?				
	Como califica su relacion con los compañeros de trabajo?				
	Es habitual la colaboracion para sacar adelante un trabajo?				
	Se siente parte de un equipo de trabajo?				
Comunicación y Coordinación	Le resulta facil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
	El ambiente de trabajo le produce stress?				
	La comunicación interna dentro de su area funciona correctamente?				
	Me resulta facil la comunicación con mi Jefe y mis subalternos?				
	Recibo la informacion necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?				
Condiciones ambientales	Conoces los serviciops que prestan las otras Areas de trabajo?				
	Tienes una adecuada coordinacion con las otras Areas de trabajo?				
	La comunicación entre el personal de su area y los usuarios es buena?				
	Las condiciones de trabajo de su area son seguras?				
	Las condiciones ambientales del area facilitan las actividades diarias?				
Capacitacion y Formacion	Las instalaciones delArea facilitan el trabajo y los servicios prestados?				
	Las herramientas informaticas que utiliza estan adaptadas a su trabajo?				
	Recibe la capacitacion necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
	El plan de capacitacion de la Institucion es util para Ud?				
	Sus necesidades con respecto a capacitacion han sido atendidas?				
Implicaciones en las mejoras	Cuando ha necesitado capacitacion al margen de plan se la han facilitado?				
	Cuando se implementa una nueva capacitacion el contenido es suficiente para su labor?				
	Entre los objetivos de su area es prioritaria la calidad de servicio?				
	El responsable de su area pone en marcha iniciativas de mejora?				
	En su area le consultan sobre inicitaivas de mejora en la calidad del servicio?				
Motivacion y Reconocimiento	Se siente coparticipe de los exitos y fracasos de su area de trabajo?				
	En los ultimos años ha percibido una tendencia a la mejora en la calidad del servicio?				
	Esta motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
	Se reconoce adecuadamente la stareas que desarrolla?				
	Le hacen un reconocimiento especial cuando hace una mejora en su trabajo?				
	Las condiciones salariales son buenas?				
	Se le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?				
	Se le proporciona auxilios de educacion, transporte,alimentacion y vivienda?				