



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CLIMA LABORAL, VARIABLE DEPENDIENTE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO

**Autores: Brito, Violeta Gabriela
Daldos, Rosana
González, Carla Daniela**

Director: Villaverde, Florencia

2016

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Este trabajo trata sobre la importancia del Liderazgo en el análisis del Clima organizacional en EMERGENCIAS S.A, dentro del marco de una estrategia de Alineamiento luego de que la empresa fuera adquirida por Medical Corporation.

Específicamente, consiste en verificar cuales dimensiones y variables que se miden mediante las encuestas de clima responden positivamente y cuales no a los planes de acción diseñados a partir de los resultados obtenidos. Las encuestas permiten obtener un conocimiento interno de la propia empresa y así queda plasmada la importancia de esta herramienta para la organización.

El presente estudio demuestra que el Clima organizacional facilita el Alineamiento de la organización al crear vínculos entre estrategias, objetivos, cultura, los procesos, las personas y el liderazgo. Aceptando que el liderazgo dentro de una institución no debe ser una tarea impuesta; no deben existir los líderes por título, sino que debe ser una tarea asumida con compromiso y sentido de bien común.

Así también remarca la importancia de contar con un buen líder con perfil facilitador, que cree un ambiente de confianza de manera tal que el trabajo en equipo se vea fortalecido, y esto a su vez se vea reflejado en un mejoramiento del clima laboral dentro de la institución y en un buen trato al cliente interno y externo.

PROLOGO

Se busca con este trabajo resaltar la importancia de identificar y verificar adecuadamente los factores que afectan el clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los trabajadores de las empresas para alcanzar las metas de la organización.

A lo largo del mismo se han abordados conceptos fundamentales sobre Comportamiento Organizacional, Alineamiento Estratégico para llegar a entender cómo el Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Si se ponen en marcha las acciones correctivas sobre el Liderazgo, la empresa hará de esta dimensión una fortaleza que repercutirá en la productividad y en consecuencia en la satisfacción laboral tanto de los trabajadores como de la empresa, creando identidad, logro de las metas organizacionales así como una apertura al cambio, trabajo en equipo, toma de decisiones y en general una motivación para hacer su labor cada vez mejor.

CAPÍTULO I

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1.- Introducción. 2.- ¿Qué es el Comportamiento Organizacional? 3.- Metas y Objetivos del Comportamiento Organizacional. 4.- Modelo de Comportamiento Organizacional. 5.- Variables dependiente del C.O.

1.- Introducción

El Comportamiento Organizacional aporta un conjunto útil de herramientas a muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de una organización. De igual forma permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales. Es valioso porque permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, tanto equipos formales como informales.

Las organizaciones actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o serán candidatas a la extinción. El éxito será para aquellas que mantengan la flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y se enfrenten a sus competidores en el mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Los empleados de una organización son el motor para la innovación y el cambio, o una piedra grande con la que ésta tropieza. La fuerza laboral se ha vuelto ricamente diversificada, eso significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talento y perspectivas a su empleo. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. Para ello, el campo del

Comportamiento Organizacional proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas.

Al surgir una nueva fuerza laboral, las prácticas de liderazgo de la administración deben cambiar para ajustarse a las nuevas condiciones.

Una de las grandes fortalezas del Comportamiento Organizacional radica en su naturaleza interdisciplinaria que integran ciencias de la conducta con otras ciencias sociales. Valiéndose de estas disciplinas aplica cualquier idea que pueda mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones. Las claves de su éxito pasado y futuro giran alrededor de los procesos relacionados de desarrollo de la teoría, investigación y práctica administrativa. Las teorías ofrecen explicaciones de cómo y por qué la gente piensa, siente y actúa en la forma que lo hace. Se identifican variables importantes y las vincula para formular propuestas tentativas que puedan ser comprobadas mediante la investigación.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

2.- ¿Qué es el Comportamiento Organizacional?

Robbins Stephen. (2013) “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.⁽¹⁾

Newstrom John: “Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una

⁽¹⁾ ROBBINS, Stephen y JUDGE Timothy, Comportamiento Organizacional, trad. Por Leticia Pineda Ayala, 15° Edición, Editorial Pearson, (México, 2013), pág. 10.

herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”.⁽²⁾

Chiavenato Idalberto (2009). “El Comportamiento Organizacional trata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”.....”Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.⁽³⁾

En relación con las definiciones expuestas, se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que el CO es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

Concluyendo en base a dichas definiciones se define al Comportamiento Organizacional como: el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización.

Se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

El Comportamiento Organizacional nos ayuda a conocer, entender y estudiar a las personas con las que trabajamos y la forma en que se desenvuelven en la organización, cómo es que se relacionan con los demás y cómo es que ayudan al funcionamiento del sistema organizacional. Brinda a los empleados los elementos necesarios para mejorar las condiciones laborales y personales con el objetivo de alcanzar la productividad.

Mejorar la calidad y productividad en los empleados con base en un trato justo y razonable es la forma más viable de conseguir el éxito ya que permite desarrollar cambios positivos en la organización.

⁽²⁾ NEWSTROM, John., “Comportamiento Humano en el trabajo”, 13° Edición, Editorial Mc Graw Hill, (México 2011), pág. 3.

⁽³⁾ CHIAVENATO, Idalberto, “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones”, 2° Edición, Editorial Mc Graw Hill, (México, 2009), pág. 6.

El Comportamiento Organizacional básicamente hace énfasis en dos áreas principales:

- En primer término estudia el comportamiento individual. Basado en gran medida en las contribuciones de la psicología esta área comprende temas como actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación.
- En segundo lugar se ocupa del comportamiento del grupo, que comprende normas, roles, integración de equipos y conflictos. Estos conocimientos sobre los grupos provienen básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales.

El comportamiento de un grupo de empleados no puede comprenderse con solo sumar las acciones de cada individuo, porque los individuos en un ambiente de grupo se comportan de manera diferente a los individuos que actúan solos.

3.- Metas y objetivos del comportamiento organizacional

Como objetivos y metas del CO Eduardo Amorós en su libro Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas⁽⁴⁾ indica que son:

- Describir sistemáticamente cómo se comportan las personas ante diferentes situaciones. Alcanzar este objetivo da lugar a que los administradores puedan tener un flujo de comunicación en lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen y mejorar métodos.
- Predecir: El comportamiento futuro de los empleados. Los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrán la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles no, de modo que sea posible emprender acciones preventivas.
- Controlar las actividades de los individuos dentro del trabajo para el logro de los objetivos fijados.

⁽⁴⁾ AMOROS, Eduardo, "Comportamiento Organizacional, en busca de Ventajas Competitivas", (Perú, 2007), pág. 6.

A los administradores les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, en el desarrollo de habilidades, en el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y en la productividad de los empleados, por ser responsables de los resultados de rendimiento. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

4.- Modelo de comportamiento organizacional

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional.⁽⁵⁾ Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO y determinan las variables que veremos a continuación:

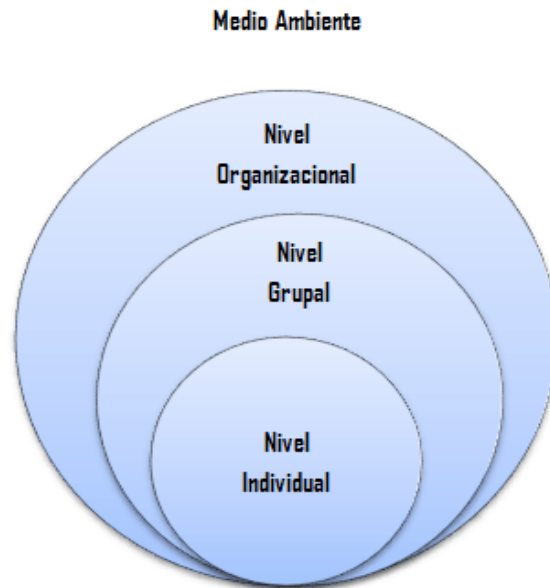
1- Las variables a nivel de sistema organizacional: deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.

2- Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo.

3- Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado los aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación.

Las variables independientes condicionan el Comportamiento Organizacional.

⁽⁵⁾ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág. 11



Fuente: Elaboración Propia

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones. Cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

En la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de éstas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización.

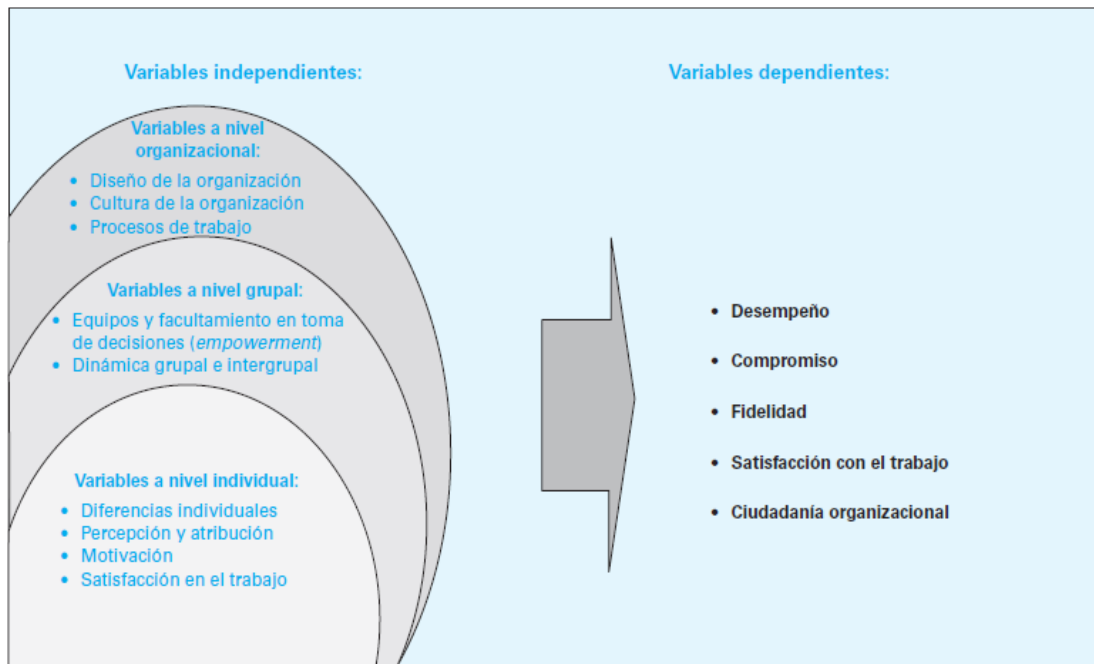


Figura 1.4 Modelo para comprender el CO.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones”

5.- Variables dependientes del comportamiento organizacional

Son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir, ellos son:

1- Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones. El desempeño individual afecta el del grupo y éste condiciona el de la organización.

2- Compromiso: el compromiso con la organización reduce el ausentismo y, por lo tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.

3- Fidelidad: la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal, el flujo constante de salidas y entradas de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización. El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones.

4- Satisfacción en el trabajo: El grado de satisfacción en el trabajo ayuda a atraer talentos y a retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a conquistar su compromiso. Se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización.

5- Ciudadanía organizacional: ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. Comportamiento individual que va más allá de los deberes y las exigencias diarios requeridos por la organización, lo cual permite mejorar sustancialmente la eficacia de ésta.

Stephen Robbins y Timothy Judge⁽⁶⁾ citan las siguientes variables dependientes:

1. Productividad: una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Las organizaciones de la industria de los servicios deben prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente, porque en este tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va desde las actitudes y comportamiento del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización.

2. Ausentismo: se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. El flujo de trabajo se interrumpe y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes.

3. Rotación: es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. Interrumpe la operación eficiente de una

⁽⁶⁾ ROBBINS, Stephen y JUDGE Timothy, Comportamiento Organizacional, trad. por Javier Brito, 13° Edición, Editorial Pearson, (México, 2009), pág. 27.

organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad.

Los niveles razonables de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración.

4. Satisfacción en el trabajo: se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. A diferencia de las otras variables anteriores, la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento. Se ha vuelto una importante variable dependiente por dos razones: está demostrado que se relaciona con factores de desempeño, y las preferencias de valor que tienen muchos investigadores del Comportamiento Organizacional.

5. Comportamiento ciudadano organizacional: es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Por ejemplo, ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios, respetar y acatar las reglas, tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo

La teoría y la práctica nos indican que la Satisfacción Laboral tiene un efecto directo en la Productividad, el Ausentismo y la Rotación del personal. También en la integración de los equipos de trabajo y por ende en la Satisfacción del cliente y en su lealtad. Las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas empresas con menos empleados satisfechos.

El estudio de Clima Organizacional, por el hecho de realizar un sondeo integral, nos ayuda a detectar cuál parte del sistema organizacional esta carente de eficiencia. Permite a los trabajadores expresar su opinión de cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella, constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa

de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y en las conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Por otro lado, existe una relación negativa constante entre Satisfacción y Ausentismo. A medida que se incrementa la satisfacción, el ausentismo baja o bien, si la satisfacción es baja el ausentismo se incrementa. La Satisfacción tiene de la misma manera, una correlación negativa con la Rotación. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado, la competencia, pueden influir en esta variable.

Para identificar las causas de las variables dependientes del Comportamiento Organizacional, Ausentismo, Rotación y Productividad se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Conocer la Satisfacción laboral, integrando dimensiones o aspectos que puedan evaluar, los sistemas organizacionales y el impacto de la estructura organizacional.
- Implementar programas de evaluaciones de desempeño de retroalimentación, de incentivos y reconocimiento para la retención eficaz de personal.
- Implementar un sistema de evaluación interdepartamental, del nivel de servicio que ofrece cada área, tanto a sus clientes internos y externos.
- Evaluar el Liderazgo, con herramientas efectivas para alinear el Estilo del Liderazgo organizacional a su estrategia y visión de negocio.

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL, FACTOR CLAVE DE ÉXITO

Sumario: 1.- ¿Qué es clima organizacional? 2.- El clima, variable dependiente del comportamiento organizacional 3.- Factores que influyen en el clima organizacional. 4.- Medición del clima, su importancia. 5.- Beneficios de los estudios de clima y satisfacción

1.- **¿Qué es clima organizacional?**

Desde sus inicios el clima organizacional se ha nombrado de diferentes formas tales como atmósfera, ambiente, clima laboral, espacio, entre los más comunes. En los últimos años se ha intentado explicar la apreciación que el trabajador tiene de los procesos y diseños estructurales de las organizaciones, es importante considerar que el comportamiento de un trabajador dentro de la empresa depende de las percepciones que él tenga de estos factores y no de los factores organizacionales existentes, es decir el clima organizacional tiene que ver con las actividades, interacciones y series de experiencias que los trabajadores tengan de la empresa.⁽⁷⁾

⁽⁷⁾ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en Internet: www.uaeh.edu.mx (2016)

Definimos Clima organizacional como la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización que influye poderosamente en su comportamiento.⁽⁸⁾

La totalidad de los siguientes componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que no es más que el producto de la percepción de estos por los miembros de la organización.

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

2.- El clima, variable dependiente del comportamiento organizacional

El clima organizacional es un factor que tiene que ver con los objetivos de la empresa, con la estructura organizacional, el liderazgo y los procesos de decisión.

Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades

⁽⁸⁾ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág. 261

personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades.

El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

En síntesis, el comportamiento de los individuos de una organización determina la cultura y clima organizacional, los cuales están asociados, pues la cultura antecede y es la base del clima organizacional, al tiempo que la cultura es de donde se deriva el clima, sin embargo, éste último puede variar mientras que la cultura es aún más sólida.

3.- Factores que influyen en el clima organizacional.

Los diferentes factores que influyen y determinan el ambiente laboral de una organización se conforman por cuestiones internas y externas a ellos siendo piezas claves para el éxito de una empresa, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores tal es el caso del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales y motivación, los cuales se describen a continuación:

a). Liderazgo: Es un aspecto muy importante de la administración, pero no lo es todo. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas. Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos o necesidades. Por lo que se podría

señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

b).Toma de decisiones: A diario nos vemos obligados a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones es de vital importancia para la productividad de la misma. La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

c).Comunicación: El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales; la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso de comunicación, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

d). Relaciones interpersonales: Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación

hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas, representan un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de una determinada institución; pues éstas se refieren a la atmósfera social que se vive en ésta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

e). Motivación: La motivación determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de la misma. Desarrollando la capacidad de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.⁽⁹⁾

4.- **Medición del clima, su importancia**

Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Por ello la evaluación del clima organizacional es necesaria para identificar la forma en que se percibe a la organización. Las propiedades del sistema organizacional generan subclimas al interior de las organizaciones, repercutiendo en la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización, reflejándose en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, y demás consecuencias para la misma.

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta para el diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o

⁽⁹⁾ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Loc. Cit.

situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

5.- Beneficios de los estudios de clima y satisfacción

Los estudios de clima y satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

- Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.
- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.
- Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.
- Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
- Le permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Sumario: 1.- *Medical Corporation*, sus orígenes. 2.- EMERGENCIAS SA, objetivo del *holding* 3.- Adquisición de una nueva unidad de negocio. 4.- Alineamiento estratégico *top-down*. 5.- Ventajas de llevar a cabo el alineamiento de la organización. 6.- Despliegue del proceso de alineamiento

1.- Medical Corporation, sus orígenes

Desde su nacimiento en 1994, la compañía de medicina privada de *Medical Corporation* se convirtió en una de las empresas de servicios de salud más importantes de la Argentina. Además de la excelencia médica que caracteriza la atención de sus profesionales, su concepción de un contexto sano incluye el confort y una atención de primer nivel para el paciente y su entorno familiar.

Hoy, cuenta con siete sanatorios propios con tecnología de avanzada, seis centros de atención ambulatoria, cinco clínicas odontológicas en Buenos Aires, una en Neuquén y una en Salta, un avión sanitario y presencia en las principales ciudades del país a través de sus más de 60 sucursales.

Al mismo tiempo, su cartilla médica se destaca por ser una de las más amplias del mercado. Más de 60.000 profesionales de todas las especialidades y más de 18.300 prestadores de diagnóstico y tratamiento, junto a las mejores clínicas de internación del país garantizan la satisfacción de sus 823.000 asociados.

Medical es uno de los principales grupos de Argentina dedicados a la protección de personas y líder en el mercado de la salud. Las compañías que lo integran son: MC MEDICINA PRIVADA, siete clínicas privadas, seis centros médicos ambulatorios siete clínicas odontológicas propias (cinco en Buenos Aires, una en Neuquén y una en Salta), MC Seguros, MC LIFE, Instituto de Salta, MC ART, EMERGENCIAS SA, Blue Cross & Blue Shield de Uruguay.

MC Medicina Privada cuenta con planes para socios individuales, a los que se puede acceder en forma directa o, en el caso de quienes se encuentren en relación de dependencia, derivando los aportes de la obra social. A su vez, ofrece planes corporativos, diseñados especialmente para que las empresas -grandes, medianas y pymes- brinden a sus colaboradores una cobertura médica de excelencia.

Otros productos de Medical Corporation son MC ART, MC LIFE (Seguros de Vida, Retiro, Salud y Sepelio), MC Seguros (Líneas Comerciales, Líneas Personales, Caucción, Responsabilidad Civil Profesional), EMERGENCIAS SA (Emergencias y Urgencias Médicas, Cuidados Domiciliarios, Áreas Protegidas, Cobertura de Eventos, Traslados Terrestres y Aéreos, Medicina Laboral, Servicios Médicos In Company, Cursos de RCP y Primeros Auxilios).

2.- **EMERGENCIAS SA, objetivo del holding**

EMERGENCIAS SA es la empresa privada líder en la provisión de servicios en el área de la salud, que brinda desde hace 30 años Asistencia Médica Prehospitalaria mediante un recurso humano altamente calificado y la utilización de tecnología de última generación.

Pioneros en el sector, en 1984 creó un servicio de atención de Emergencias y Urgencias Médicas domiciliarias, absolutamente novedoso en el mercado nacional, con claros principios de excelencia y vocación de servicio que se transformaron en ejes rectores del accionar de todo el personal involucrado a lo largo de estos años.

A medida que evolucionó el concepto de Emergencias Médicas, adaptó recursos a las nuevas demandas, respondiendo con servicios eficientes e innovadores como Internación Domiciliaria, Asistencia Terapéutica, División Pediátrica, Médico Personal y Traslados Aéreos tanto sanitarios como de equipos médicos de trasplante; incorporando equipamiento de avanzada y equipos de profesionales capacitados humana y científicamente. Con el firme convencimiento de que en salud no solo hay que llegar a tiempo, sino que hay que llegar antes, incursionó también en el área de la prevención. A partir del año 2005, EMERGENCIAS SA cuenta con el respaldo de Medical Corporation, uno de los principales grupos de Argentina dedicado a la protección de personas y líder en el mercado de la Salud.

Hoy, está presente en Buenos Aires, Cipolletti, Córdoba, Mendoza, Neuquén, Rosario, Salta y Tucumán para brindar una cobertura médica integral, donde el afiliado lo requiera.

3.- **Adquisición de una nueva unidad de negocio.**

Según lo anunciaba el diario El Cronista en 2005 “Tras dos años de idas y vueltas, el *holding* de prepagas, sanatorios y seguros Medical Corporation (MC) ingresará finalmente en el negocio de emergencias médicas. El director de la compañía acaba de adquirir la firma cordobesa Emergencias Cardio Coronarias, más conocida como EMERGENCIAS SA en el mercado. Se trata de la red de ambulancias más grande del interior, con presencia en la zona Norte del Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Tucumán.

El monto de la operación no trascendió, aunque fuentes del mercado señalaron que se habrían desembolsado cerca de 5 millones de dólares.

“Con la incorporación de EMERGENCIAS SA incrementamos nuestra presencia en el interior del país. Además, estamos apostando al negocio de la atención domiciliaria”, destacó el presidente de Medical Corporation.

El camino para concretar la operación fue arduo. El empresario intentó quedarse con EMERGENCIAS SA hace dos años. Incluso se llegó a firmar un preacuerdo de compra en julio de 2003, tal como publicó El Cronista. Se decidió cancelar la operación, debido a que el *due diligence* –la auditoría interna realizada para conocer a fondo los números de la empresa– no arrojó los resultados que esperaba. Entonces, EMERGENCIAS SA estaba en concurso de acreedores e intentaba avanzar en un acuerdo. Pero tenía un patrimonio neto negativo de 9 millones de pesos y agujeros contables que no la dejaban salir del atolladero.

MC no fue la única interesada. Vittal, la firma de servicios de ambulancia, quiso quedarse con EMERGENCIAS SA pero el traspaso también naufragó tras el resultado de la auditoría.

Según explicó ayer el presidente de la corporación, “la operación se cerró ahora porque EMERGENCIAS SA logró sanear sus finanzas y salir del concurso”. Y asegura que hoy cuenta con 600.000 afiliados y atiende un promedio de 2.300 consultas por día.

EMERGENCIAS SA comenzó a operar en 1984 en Rosario. En marzo de 1998 fue comprada por la estadounidense Rural/Metro Corporation. Pero en octubre de 2002, la compañía decidió abandonar la Argentina y cedió el negocio a la gerencia, a cambio de que ésta se hiciera cargo de una deuda de u\$s 3 millones. Sin embargo, el negocio no funcionó y EMERGENCIAS SA entró en concurso en diciembre de 2002.

Con la adquisición, Medical Corporation –que factura más de 850 millones de pesos anuales– se convierte en una firma con un pie en cada rubro: es dueña de las prepagas MC, Docthos, Qualitas, Medicien, Nuvials y de los sanatorios más importantes de Argentina. Con casi 500.000 socios, posee el 19% de los afiliados al sistema privado de salud. También posee las aseguradoras St. Paul y Mass Life.

4.- Alineamiento estratégico.

Desde su primera adquisición MC ha trabajado sobre el alineamiento de sus distintas Unidades de Negocios. El Alineamiento de la organización consiste en hacer que todos los departamentos, divisiones, unidades de servicio, de negocio o estratégicas compartan una unidad de objetivos principales, conjuntamente con unas estrategias y unos planes operativos conectados que consigan que la suma de todos estos aportes sea mayor que la individualidad de cada uno de ellos, mejorando así resultados financieros, de servicio al cliente, de satisfacción de los empleados y de la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado, así como un aumento de los beneficios y un aporte de mayor valor para los accionistas.

¿Cómo saber si las personas de la organización están alineadas? Para evaluar el nivel de alineamiento -ya sea para tener una línea de base o para evaluar luego de un período de ejecución de iniciativas- existen herramientas de medición. Para ello la firma actualmente realiza una encuesta de clima cada dos años y son confidenciales. El interés en el sondeo no obligatorio se refleja en que, en el último año, participó el 73% de los 10.514 trabajadores.

Relevar el clima de la organización es una práctica habitual y es considerado un instrumento más de gestión. Los resultados indican el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a la tarea, el liderazgo, las condiciones ambientales, los beneficios, las oportunidades de desarrollo y su intención de permanencia en la firma, entre otros. “Las empresas trabajan para convertir la encuesta en un instrumento estratégico de gestión: cada vez son más cortas y enfocadas en relevar la percepción real de los colaboradores con respecto a lo que constituye su propuesta de valor, explica Valeria Urbina, líder de Clima y Talento de Mercer. Si está bien diseñada, hace saber si los empleados aprecian lo que la organización les ofrece y su diferencial frente al mercado. Si aquello por lo que los empleadores desean distinguirse está siendo percibido por sus empleados y si lo aprecian o no, añade.”

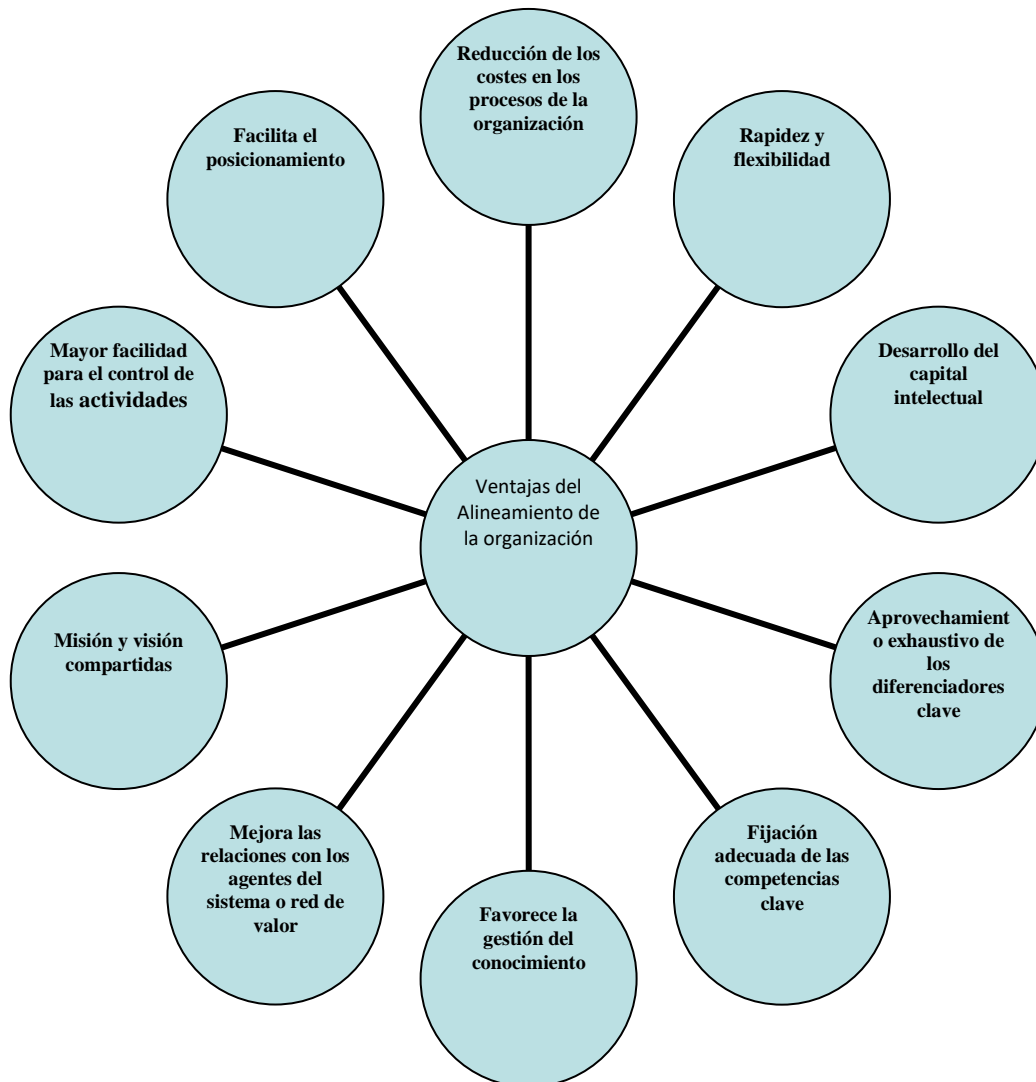
Por otra parte, Toni Serra, consultor de capital humano de Mercer Human Resource Consulting, resalta que "antes sólo se evaluaba la satisfacción de los empleados.

Ahora, el análisis es más amplio, para que la dirección disponga de más información para trabajar". Además de aspectos como la comunicación, la formación, el desarrollo o la retribución, cada vez se pregunta más por los estilos de liderazgo o el alineamiento con los objetivos y valores empresariales.

En conclusión, lograr el Alineamiento Organizacional implica crear un vínculo entre la estrategia, cultura, los procesos, las personas, el liderazgo y los sistemas, para cumplir mejor las necesidades de la organización. En otras palabras, significa tener una dirección que es aceptada y entendida por los trabajadores. Lograr el Alineamiento Organizacional resalta como principales beneficios: el aumento de la motivación del personal, un mejor clima laboral y el aumento de la productividad.

5.- Ventajas de llevar a cabo el alineamiento de la organización

Poner en marcha un proceso de alineamiento en las empresas no fue una tarea sencilla, sin embargo, una vez desarrollada, se pudieron detectar las siguientes ventajas:



Fuente: Elaboración Propia

Reducción de los costes en los procesos de la organización. El alineamiento entre áreas y departamentos permite que se aprovechen recursos y se eviten duplicaciones, provocando en muchos casos economías de escala y de alcance y generando curvas de experiencia.

Rapidez y flexibilidad. Las compañías se convierten en más rápidas, ágiles y flexibles en sus respuestas al mercado.

Desarrollo del capital intelectual. El fenómeno del alineamiento permite que el capital humano, el estructural y el relacional alcancen dimensiones mayores. Los

trabajadores pueden desplazarse de forma horizontal a lo largo del organigrama e ir adquiriendo experiencia y conocimiento y mejorando su empleabilidad, lo que provoca a su vez una mejora en las relaciones intraempresa y un avance importante en la fluidez y adaptación de las estructuras a las nuevas situaciones.

Aprovechamiento exhaustivo de los diferenciadores clave. El alineamiento permite conocer los verdaderos diferenciadores clave de la organización y extenderlos en todas y cada una de las áreas, lo que provoca un círculo virtuoso que refuerza dichos diferenciadores.

Fijación adecuada de las competencias clave. Cuando todos los departamentos están alineados, estos detectan con rapidez las competencias clave de la empresa, es decir, lo que mejor sabe hacer, y lo aprovechan en su beneficio, lo que ayuda a su crecimiento.

Favorece la gestión del conocimiento. El conocimiento se capta de manera adecuada, se conserva y se comparte en toda la empresa gracias, en parte, al alineamiento de los departamentos que comparten dicho conocimiento a través de sistemas comunes.

Mejora las relaciones con los agentes del sistema o red de valor. El alineamiento mejora nuestra relación con proveedores, distribuidores, mercado, competencia y consumidores, gracias a que las visiones compartidas resultantes ofrecen como resultado una coherencia y consistencia en todos los puntos de contacto de la empresa que le permiten responder con rapidez y mejorar la satisfacción de dichos agentes.

Misión y visión compartidas. Este hecho provoca a su vez un mejor clima laboral, una mayor motivación y una mejor definición de la identidad corporativa, ya que cuando los colaboradores y trabajadores saben por qué están trabajando y para qué sirve dicho trabajo, es más fácil conseguir su motivación y compromiso. Y si a esto le añadimos que la identidad corporativa se entiende más fácilmente, todo confluye en un resultado mucho más óptimo.

Facilita el posicionamiento. Cuando la organización está alineada y comparte la visión, será más fácil transmitir en la empresa el posicionamiento que se quiere conseguir y esto hará que la coherencia y consistencia de dicho posicionamiento se extienda al exterior.

Mayor facilidad para el control de las actividades. El alineamiento permite controlar con indicadores sencillos las actividades llevadas a cabo por cada área y el grado en el que afectan o se ven afectadas por otras actividades de otras áreas.⁽¹⁰⁾

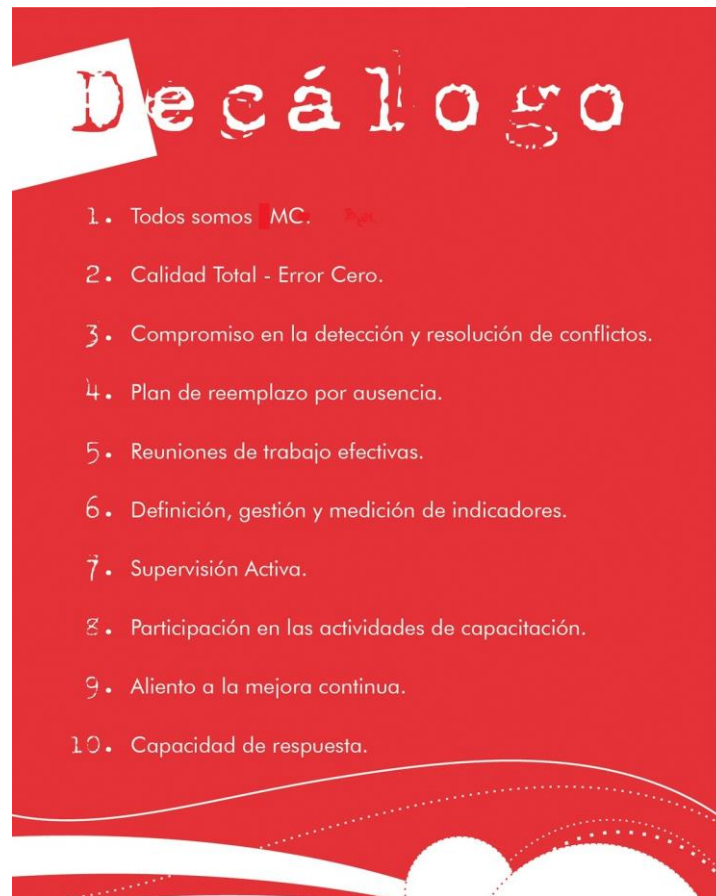
6.- Despliegue del proceso de alineamiento.

La cultura organizacional de Medical Corporation se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por quienes conforman la compañía. Los valores de la organización influyen sobre las normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los colaboradores en situación de trabajo.

A través de los años MC se ha transformado buscando fortalecer los lazos, que mantiene a lo largo de su trayectoria en el mercado de la salud, con diversos clientes haciendo foco en la calidad del servicio que ofrece.

Por lo cual este **Decálogo**, fue creado con el objetivo de internalizar **Los 10 Principios** que la compañía entiende que todo colaborador debería practicar si es que quiere pertenecer y desarrollarse en la misma.

⁽¹⁰⁾Friendly Business, en Internet: www.fbusiness.wordpress.com/2007/12/23/la-estrategia-de-alineamiento-para-crear-organizaciones-agiles, (2016)



El primer punto del Decálogo, es comprender que **“Todos Somos MC”**. El rápido crecimiento del grupo llevó a la creación de distintas Unidades de Negocio, con una táctica específica por Unidad que responde a una estrategia global. Ésta se debe alinear a la estrategia Global del grupo, por lo que permanentemente debemos tener presente la proyección Corporativa, es decir el impacto de las acciones y decisiones sobre Todo MC y no sólo la Unidad o el área de trabajo.

Tanto los Gerentes como los Jefes y Supervisores deben promover permanentemente un **Aliento a la Mejora Continua** en los colaboradores en base a los procesos que ejecutan diariamente, fomentando la pro actividad e incitando a que los mismos se pregunten en cada Tarea: ¿Para qué lo hago?, ¿Hay otra forma mejor o más eficiente de hacer lo que hago? Y ¿Cómo lo hacen otras empresas? ¿Cómo mi tarea contribuye al logro de los objetivos organizacionales?

Sin embargo, además del espacio que puedan generar los mandos medios, es muy importante la capacidad personal que tengan los colaboradores para invertir tiempo en su autodesarrollo, tomando la iniciativa, proponiendo nuevas y mejores formas de hacer las cosas, siendo creativos eligiendo y asumiendo la responsabilidad por hacer que las cosas sucedan.

Cada uno de los que conforman la estructura de MC tiene responsabilidad al momento de llevar acabo alguna tarea inherente a su labor, por lo cual deben **comprometerse en la Detección y Resolución de Conflictos**. Hay que tener en claro que ante la detección de un conflicto real o potencial, producto de errores en los procesos, diferencias de criterios, diferencia de intereses entre las áreas, o falta de información o respuesta; es importante darlo a conocer buscando la solución lo antes posible. Para ello, el trabajo en equipo es uno de los pilares sobre los cuales trabajar, tratando de hablar por teléfono o generando una reunión con los involucrados para a través del consenso (perspectiva Ganar/Ganar), generar las mejores resoluciones. Cuando se agotan las posibilidades de consenso, se debe establecer claramente los puntos de vista de las dos o más partes y las alternativas de solución, y se debe elevar el tema para su tratamiento en un nivel superior.

Como en toda compañía, la **Definición, Gestión y Medición de Indicadores** es fundamental para cualquiera de sus procesos. No se puede gestionar lo que no se puede medir. Por eso todo proceso administrativo debe generar automáticamente indicadores que permitan una supervisión activa, que permita detectar tempranamente los desvíos de cada proceso, analizarlos y presentar propuestas de mejora. Estos indicadores deberían incluirse en informes detallados para la supervisión y reportes resumidos para las Gerencias.

Las **Reuniones de Trabajo Efectivas** deben ser un ámbito donde los involucrados puedan acordar soluciones concretas y brindar información importante. El abuso de esta herramienta, sin una estructura definida, con horario incumplido, sin minuta; conlleva a generar la creencia de que reunirse es inútil, y puede dejar caer esta herramienta en desuso.

Se recomienda para el logro de una reunión efectiva: diseñar una agenda de temas, invitar a las personas correspondientes (y asegurar su asistencia), en la reunión

delinear un plan de acción con suficiente detalle para ser implementado, un material entregable para todos los participantes, identificar a los responsables para llevarlo a cabo, y un cronograma de plazos de ejecución razonable, adecuado a la urgencia e importancia del problema a solucionar.

Es clave para que estos puntos puedan cumplirse el ejercer una **Supervisión Activa** por parte de los Gerentes, Jefes y Supervisores que deben tener reuniones periódicas con la personas a su cargo para informarlos de las novedades respecto de la compañía, discutir el funcionamiento del sector y conocer las inquietudes y propuestas de los colaboradores. Para ello un resumen de lo tratado en dichas reuniones deberá ser informado a los niveles superiores de la organización. Los Gerentes, Jefes y Supervisores deben ser un canal ascendente y descendente de comunicación de la información dentro de la organización. Para esto la organización lleva a cabo todos los años las instancias de *feedback* con el objetivo de promover la comunicación entre mandos medios y colaboradores, entendiendo que para el logro de los objetivos es fundamental generar espacios de dialogo para llevar planes de mejora entre ambos. En línea con lo planteado esta supervisión activa debe dejar en claro a los colaboradores que el tratamiento de los temas que cada persona tiene a cargo no se posterga por enfermedad o vacaciones. Es responsabilidad de cada persona coordinar junto a su superior el **Plan de Reemplazo por Ausencia** para continuar con la actividad diaria del sector sin generar cortes ni inconvenientes en los procesos, generando un plan de contingencia a tal fin.

Es importante comprender que las consultas y/o quejas deben ser respondidas al primer contacto (en el caso de requerir mayor tiempo informar un plazo para evacuar la consulta), teniendo **Capacidad de Respuesta** óptima. Si, por excepción, eso no es posible, el motivo debe ser claramente explicado al cliente. Entendiendo como cliente al externo pero también al interno. Esta compañía tiene como prioridad la Calidad de Atención por lo cual se debe actuar en consecuencia.

La **Participación en las Actividades de Capacitación** es primordial para agilizar la capacidad de respuesta en un primer contacto. MC destina una gran parte de su presupuesto en diversas actividades con el fin de brindar los conocimientos y habilidades que permitan al colaborador internalizarlos y hacerlos propios no solo para aplicarlos en los

procesos que realiza diariamente sino también para el desarrollo de cada uno. Es importante que tanto los colaboradores como los Gerentes, Jefes y Supervisores participen y promuevan la capacitación para un mayor desarrollo tanto personal como profesional.

Como mencionábamos previamente, la **Calidad Total** es uno de los pilares de Medical Corporation. Por lo cual cualquiera de estos puntos tratados dentro del Decálogo afecta a la relación que la compañía tiene con sus clientes y entre los propios compañeros de trabajo.

Esto no quiere decir que un error no sea aceptado (aunque siempre se debe tender al “error Cero”) sino más bien que los errores y omisiones deben ser corregidos en el momento que se detecten. La transacción de cualquiera de los procesos que se llevan a cabo en la compañía no debe continuar con errores y omisiones. Si, por excepción, se admite una transacción con error u omisión debe haber un procedimiento claro y un tiempo perentorio y rápido para corregirlo, buscando lograr el objetivo futuro de **“Error Cero”**.

Del análisis del proceso de alineamiento utilizado se observa que es un sistema *top-down*, de arriba abajo, donde la dirección central y corporativa marca las bases del alineamiento y posteriormente son aplicadas por todas las unidades de negocio. La fórmula *top-down* es más recomendable en este tipo de organizaciones con culturas y personas acostumbradas al cambio y a la incertidumbre.

Aún así en toda etapa de cambio, independientemente del sistema de alineamiento empleado, en la organización se van a dar una serie de resistencias que hay que superar. En primer lugar, allí donde se aplique el alineamiento, sobre todo si es de forma *top-down*, las unidades de negocio se mostrarán reticentes y no comprenderán su significado. Si se comunica adecuadamente, comenzarán a aplicarlo pero sin gran entusiasmo.

En esta fase, fue fundamental la implicación constante de la dirección, para evitar desánimos y permitir superar esta fase que llevará a otra en la que se verán claramente los beneficios y comenzará un compromiso claro de los empleados con esta estrategia.

Para tener éxito y que funcione el proceso se siguieron una serie de pasos fundamentales:

- + Definición de la proposición de valor para alinear en torno a ella a todas las variables necesarias para su explotación.

- +Alineamiento de la dirección corporativa con las unidades estratégicas de negocio, fundamental para poner en marcha las iniciativas pensadas desde la dirección.

- +Alineamiento de la dirección corporativa con las unidades de soporte. Las unidades de soporte dejan de tener en el alineamiento un papel meramente transaccional o de infraestructuras, y adquieren un papel estratégico, por lo que su labor es fundamental que esté alineada con la dirección corporativa.

- +Alineamiento de las unidades de negocio con las unidades de soporte. En la misma línea del punto anterior, estas unidades deben compartir perspectivas para enriquecer el aporte de cada una de ellas.

- +Alineamiento de las unidades de soporte con servicios externos y clientes. Las unidades de soporte deben conseguir alinear perspectivas con servicios *outsourcing* para conseguir un mayor rendimiento.

- +Alineamiento de las unidades estratégicas con servicios externos y clientes. También las unidades de negocio requieren un alineamiento con los servicios externos para optimizar su desarrollo.

Cualquier problema en el cumplimiento de una de estas fases podría llevar al fracaso de todo el proceso, por eso es especialmente importante no fallar en ninguno de estas etapas.

El despliegue del alineamiento no es sencillo, e implica cambios a menudo perturbadores, pero es una de las principales herramientas a disposición de las organizaciones para poder responder con rapidez, agilidad y flexibilidad a las crecientes demandas del mercado y de los clientes.

CAPÍTULO IV

“LIDERAZGO, SU INFLUENCIA SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL”

Sumario: 1.- Encuesta y gestión de clima interno. 2.- Análisis de resultados, ejes de trabajo 3.-Cronología de la gestión de clima laboral 4.-. Focalizar sobre liderazgo 5.- Propuesta de mejora

1.- Encuesta y gestión de clima interno.

La encuesta de clima interno, es una encuesta de opinión que permite medir las sensaciones de bienestar y malestar que experimenta la gente con distintos aspectos de la vida laboral en la empresa. Es una conversación entre la organización (representada por sus líderes) y los miembros que la integran. En este proceso se gestiona:

El Clima: dicho índice se obtiene a partir del estudio de seis dimensiones

- La gente
- Los procesos de trabajo
- El liderazgo
- Aspectos institucionales y comunicación

- Poder de decisión
- Recompensas

La satisfacción, de pertenecer a la empresa

El compromiso, que tengo con respecto a mis tareas y con la empresa

El contexto, como percibo la situación del país y del mercado laboral.

Sabemos que el clima laboral influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las herramientas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. El clima se gestiona en esta empresa en particular por intereses de la alta gerencia de propiciar progresivamente un mejor lugar para trabajar y a su vez generar un contexto que favorezca el cumplimiento de los objetivos de negocio.

La Gestión de Clima Organizacional tiene como meta mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores en su labor diaria. Este objetivo es esencial para el desarrollo y crecimiento tanto de la compañía, como de los que trabajamos en ella.

La Gestión de Clima Organizacional se basa en:

El análisis de los resultados de las Encuestas de Clima.

La elaboración de planes de acción en función de los mismos.

La construcción de un buen clima organizacional es responsabilidad de todas las personas que integran la organización y está en el compromiso de cada uno de sus miembros dar el aporte diario para poder construir entre todos juntos un “buen lugar de trabajo”.

Desde el año 2007 MC delega en Mercer la realización de la encuesta de clima para toda la compañía y sus unidades de negocios, se utiliza el formato de papel, está destinada a todo el personal en este caso de EMERGENCIAS SA, con participación voluntaria y respaldo de responsable de RRHH por sucursal. El proceso bi anual de la encuesta de clima consta de los siguientes pasos:



Fuente: Elaboración Propia

2.- Análisis de resultados, ejes de trabajo

En las preguntas de la Encuesta de clima, cada afirmación cuenta con 5 categorías de respuestas.

Los resultados por pregunta se detallan indicando el nivel de respuestas positivas (o nivel de favorabilidad). Este nivel de favorabilidad surge al considerar únicamente las calificaciones 4 y 5 (de acuerdo y totalmente de acuerdo) de las escala de 5 puntos utilizadas en la encuesta.

Favorabilidad: se calcula sumando el total de respuestas favorables (escala 4 y 5), y dividiendo las mismas por el total de respondientes.

Intermedio: se calcula el total de respuestas intermedias (escala 3), y dividiendo las mismas por el total de respondientes.

Desfavorabilidad: se calcula sumando el total de respuestas desfavorables (escala 1 y 2), y dividiendo las mismas por el total de respondientes.

Así, cuando el total de respuestas positivas supera el 75%, el resultado se considera una Fortaleza de la organización.

Cuando las respuestas positivas se encuentran entre el 50% y el 75% se considera un nivel intermedio de favorabilidad y cuando se encuentran debajo del 50% significa una oportunidad de mejora.

A raíz de los resultados obtenidos se diseñan siempre dos planes de acción:

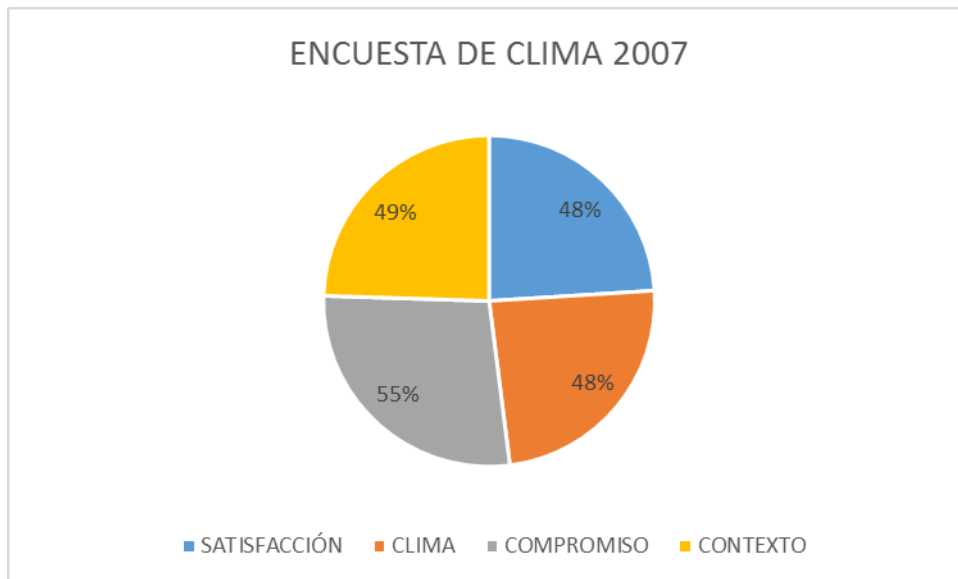
- Plan de Clima *Cross*: para abordar emergentes transversales a toda la Compañía.

- Planes de Clima complementarios: para abordar emergentes puntuales de cada UN, locación o área (debe complementar al Plan *Cross*, sin contradecirlo ni solaparlo).

Los mismos se llevan a cabo con la participación conjunta en el armado de los planes entre Recursos Humanos y los mandos medios con la definición de responsables / líderes por proyecto con el objetivo de ser lo más claros y concisos posible (evitar grandes y complejos planes que después terminan quedando en la nada).

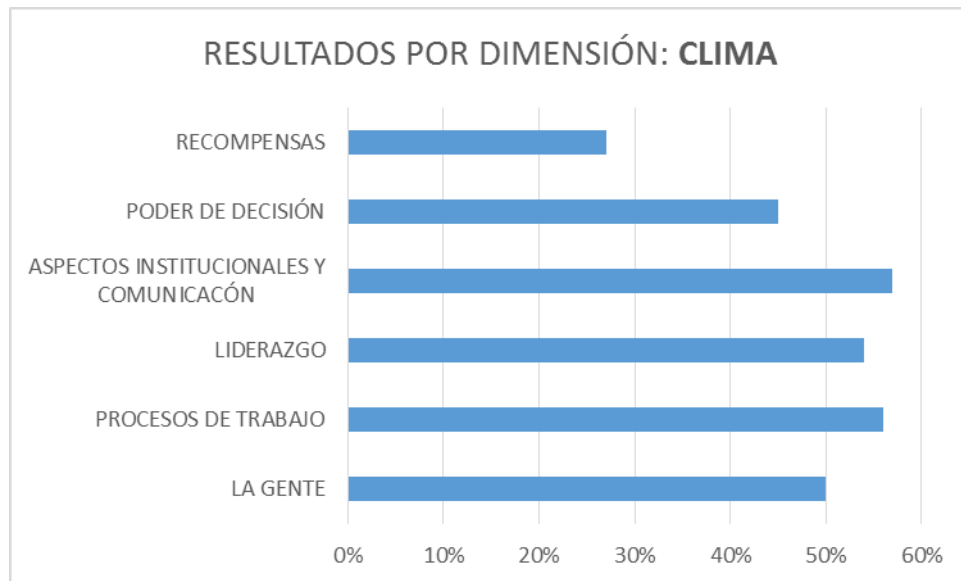
3.- Cronología de la gestión de clima laboral

La primera encuesta se realizó en el año 2007 con una participación de 56% de los colaboradores. Los resultados por dimensión fueron:



Fuente: Elaboración Propia

Focalizando en la dimensión de clima, los resultados fueron:



Fuente: Elaboración Propia

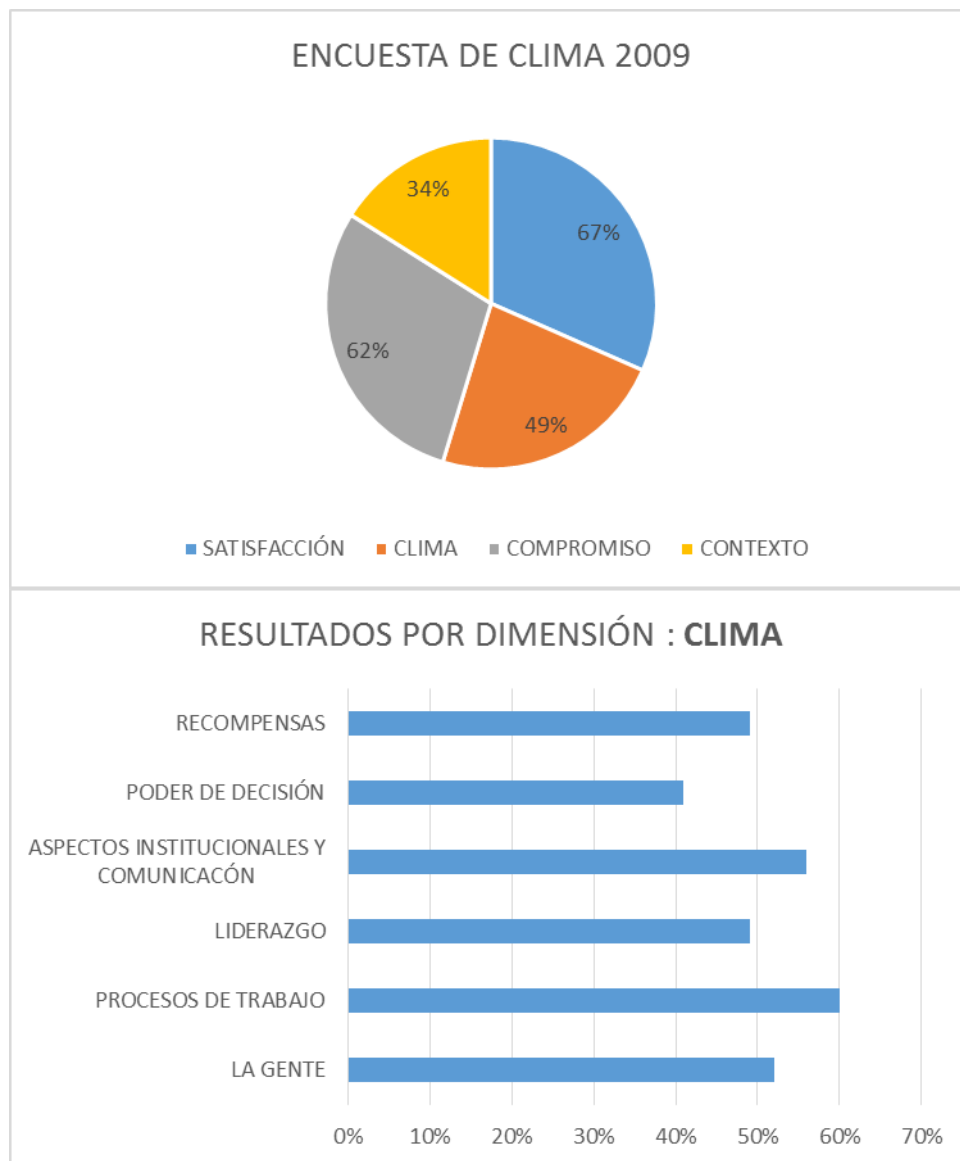
A partir de los resultados obtenidos en su plan de acción, en una primera etapa, EMERGENCIAS SA puso énfasis sobre aquellos ejes que mostraban cierto grado de Desfavorabilidad. Las recompensas se reforzaron mediante beneficios al personal, en marco de reconocer y festejar más, se entregan regalos cuando hay una graduación, día de la mujer y cumpleaños. Se implementó una política de becas destinada a Gerentes y Mandos Medios para subsidiar en parte los costos de cursos de postgrado. Se incorporó en la empresa el proceso de *Job Posting* para dar igualdad de oportunidades a todo el personal en el momento de necesitar cubrir una vacante; generando de esta manera mayor equidad y justicia.

La comunicación se reforzó mediante un programa llamado “Conectados” intranet corporativa y se comienza a comunicar vía mail a través de “Comunicaciones Internas” para informar novedades de la organización en general.

Las acciones que fortalecieron la toma de decisiones y la formación de la gente incluyeron: capacitaciones a demanda en sectores más vinculados al negocio; programas de desarrollo de mandos medios (detección de potencial y capacitaciones en liderazgo y herramientas de *managment*)

Los procesos de trabajo en equipo se afianzaron mediante un encuentro entre gerentes y sus mandos medios y el desarrollo de equipos multisectoriales a fin de lograr un salto de calidad en la evolución de éstos y promover la integración.

Todas estas acciones promovidas durante el 2008 y 2009 fueron evaluadas en la encuesta realizada en noviembre 2009. El nivel de participación supero el 75% y los resultados fueron los siguientes:



Fuente: Elaboración Propia

Para poder trazar el plan de acción a partir de los resultados obtenidos en el año 2009 se compararon con los obtenidos en la encuesta del año 2007, tanto sobre los ejes sobre los cuales se traza la encuesta como las seis dimensiones del clima propiamente dicho:



Fuente: Elaboración Propia

A prima face los datos son alentadores teniendo en cuenta las dimensiones, la gente ha recibido con agrado la política de capacitación y desarrollo que se diseñó; entendiendo que eso traería sus consecuencias positivas en los procesos de trabajo:

fortaleciendo el trabajo en equipo y cooperación y la organización del trabajo. Las compensaciones y beneficios otorgados al personal así como el reconocimiento por performance mostró un salto exponencial en los resultados obtenidos. Por lo cual EMERGENCIAS SA entendió que este era el camino correcto para lograr convertir un índice desfavorable en una fortaleza.

Sobre aquellas dimensiones en las cuales no se registraron las marcas esperadas, es más, decrecieron los porcentajes; la empresa tuvo que replantearse el plan de acción y trabajar sobre estas oportunidades de mejora. Dichas dimensiones son: Liderazgo, Aspectos de comunicación e información y poder de decisión.

Es por ello que los resultados 2009 sirvieron de base para reforzar la comunicación, se retomaron algunos canales de comunicación para bajar objetivos y planes futuros de la Unidad de Negocio y mejorar los vigentes. Se realizó una reunión informativa anual y a su vez continuar generando espacios para el intercambio de información en actividades de capacitación interareas, por ejemplo: fiesta de fin de año. Se agrega a la intranet corporativa entrevistas a gerentes y se coordinan actividades de capacitación con asistentes de todas las gerencias.

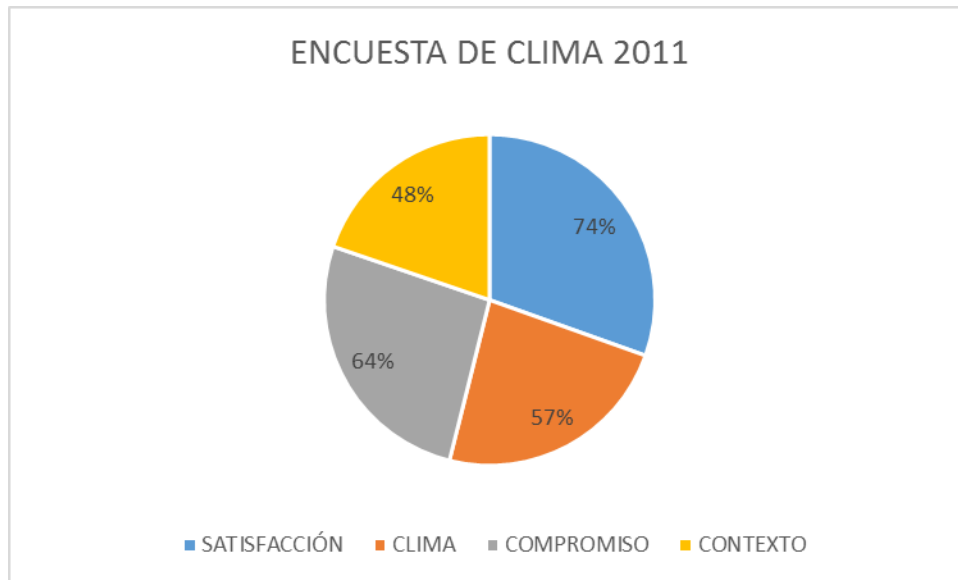
Para trabajar el liderazgo a partir del 2010 se involucra a los mandos medios en el armado del plan anual. Esto hizo que todas las áreas de la organización conozcan los objetivos organizacionales y por ende el impacto del sector en ellos.

Sobre la dimensión de recompensas se agregaron acciones corporativas del área de beneficios al personal: sorteo de Reyes, torneo de *Bowling*, Alcohol en gel. También se realizaron concursos y acciones específicas respecto a Bicentenario y al Mundial de fútbol. No menos importante fue el lanzamiento de beneficios corporativos “*Full Benefits*” a través del portal Conectados. El mismo consiste en acuerdos con distintas entidades para un programa de descuentos presentado una credencial en distintos rubros.

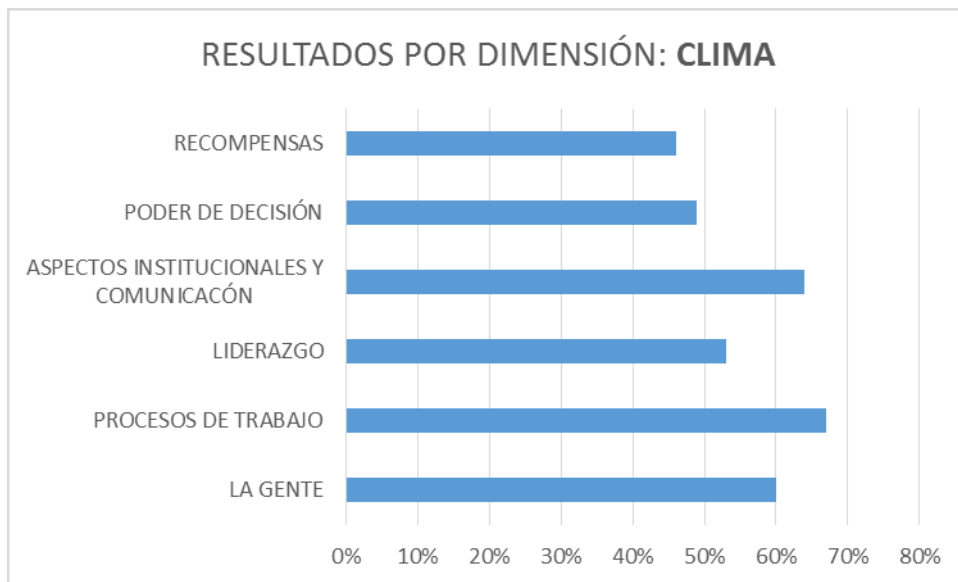
Otro ítem en el cual se puso énfasis es en realizar una acción de responsabilidad social con la participación voluntaria del personal. Se implementa además *el flex-time* de verano y la actividad Nuestros Hijos nos visitan, cuyo propósito es que los hijos conozcan el lugar donde sus padres trabajan. En ese día se comparten con los niños distintas actividades y se los agasaja.

Luego de dos mediciones de los ejes y dimensiones que afectan el clima interno de la organización MC decide trabajar fuertemente sobre el decálogo presentado en el 2010 y hacerlo extensivo a su unidad de negocio EMERGENCIAS SA

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la medición realizada a fines del 2011 con una participación del 82% del plantel de colaboradores.

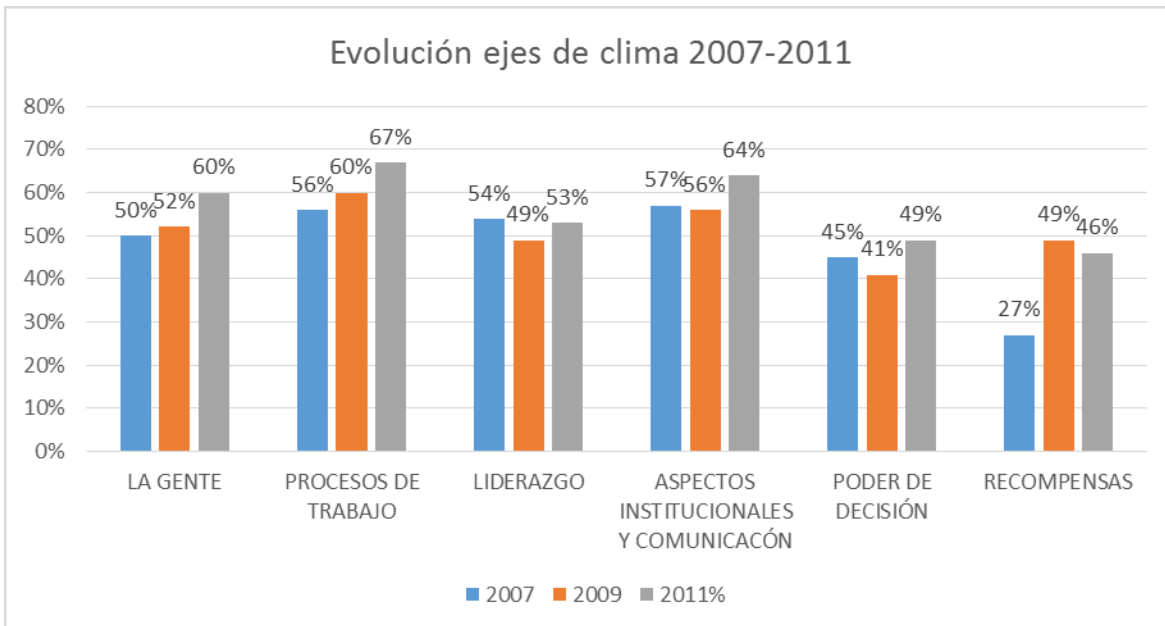
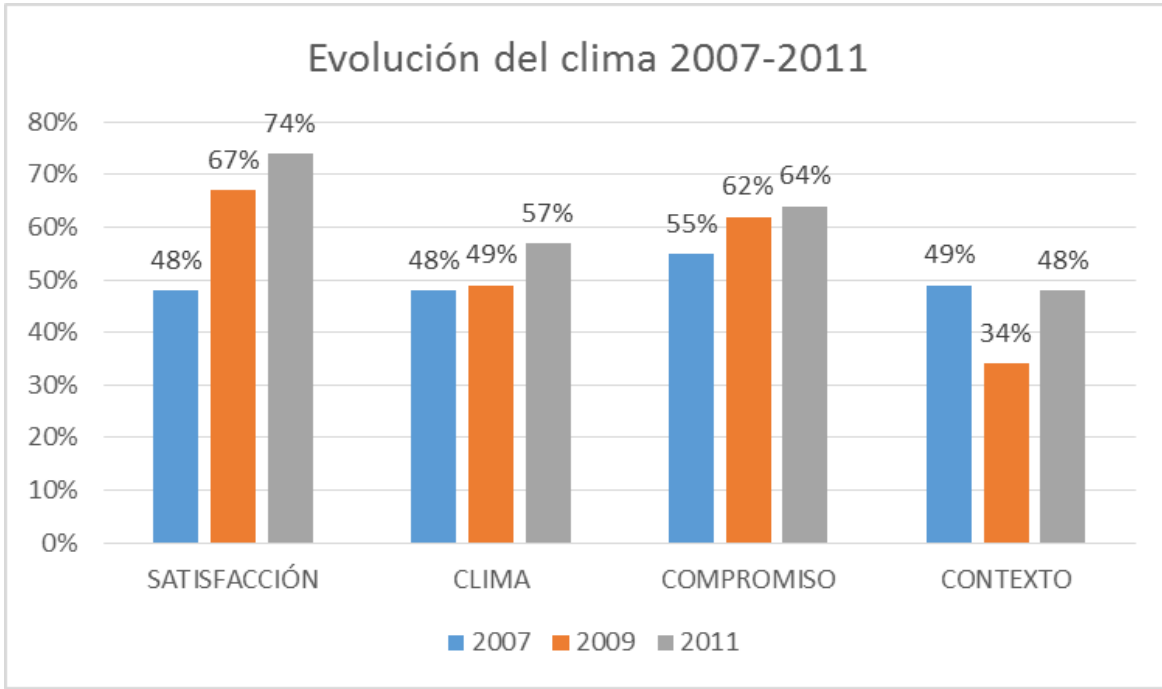


Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

El comparativo de estos resultados versus los que se obtuvieron en periodos anteriores muestran los siguientes indicadores:



Fuente: Elaboración Propia

Ya pasaron cinco años desde que MC adquirió EMERGENCIAS SA y los resultados de las encuestas de clima del período 2007 – 2011 muestran como a partir del momento en el cual puso en marcha su estrategia de alineamiento y reforzó mediante

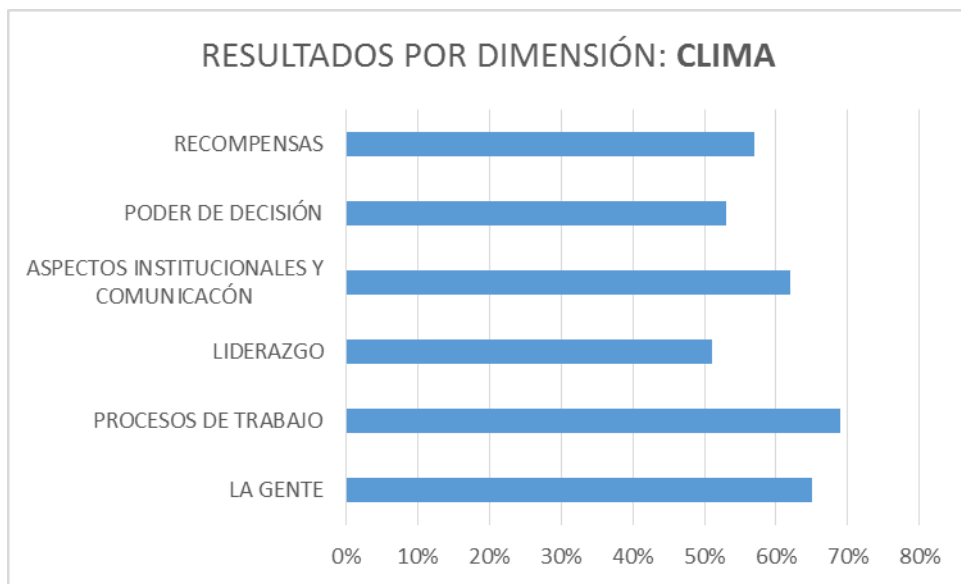
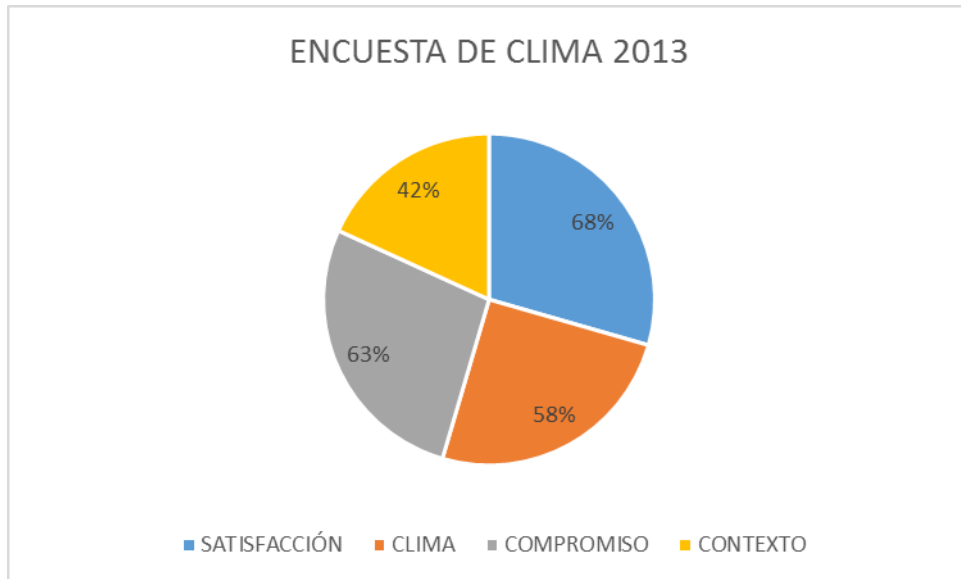
diferentes acciones las distintas dimensiones de clima, en la mayoría de los ítems se observa un aumento sostenido y lograr salir de la zona de oportunidad de mejora para avanzar hacia la fortaleza; demuestra que los planes de acción desarrollados hasta el momento fueron acertados. Y sobre aquellos puntos sobre los cuales los resultados esperados aún tardan en llegar es donde se planeó focalizar y atacar en el periodo 2011-2013.

Sobre la Gente se unificaron las competencias de la evaluación de desempeño para todo el grupo económico, alineándolas al decálogo MC. De esta manera la consolidación de perfiles, facilita el desarrollo interno dentro de la compañía. También se modificó el proceso de *Job Posting*; extendiendo a tres postulaciones por año y se aplicaron filtros en el sistema de postulaciones a los fines de anular aquellas que no cumplan con determinados requisitos, como por ejemplo, remuneración y antigüedad.

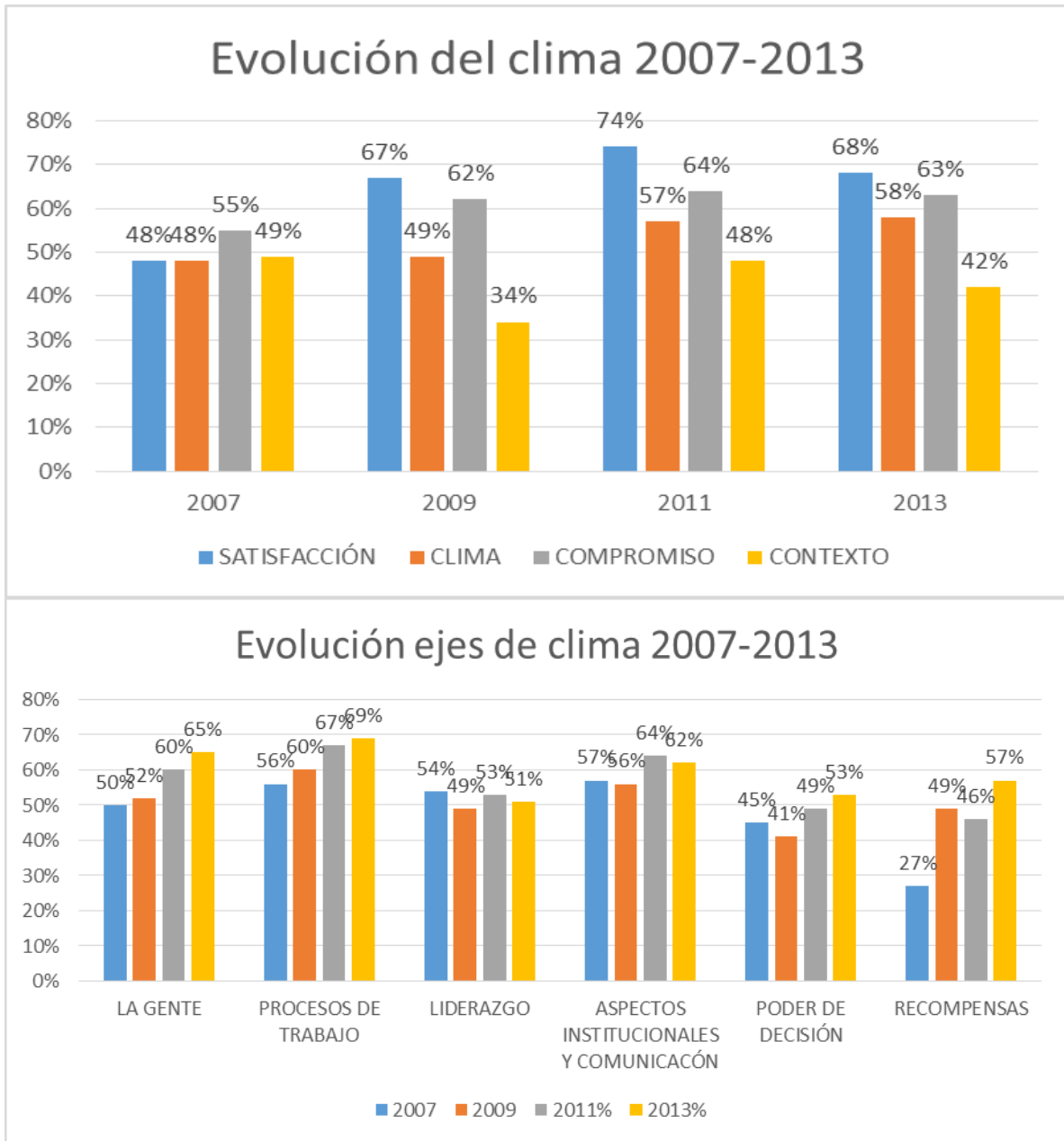
En cuanto a capacitación se integra a los mandos medios en las actividades de capacitaciones corporativas bajo el Programa de Gestión de Personas (PGP) Consolidado y el PGP Corporativo para mandos medios. Se lanzó también el programa ¿Todo en Orden? Para promover la concientización del orden y la seguridad en los lugares de trabajo, comunes e individuales, durante el 2011 se trabajó en el cumplimiento de la normativa vigente en Plan de Evacuación/Capacitación ART con una capacitación a los integrantes del Plan en el funcionamiento del mismo y se realizaron dos simulaciones en el año, además se llevaron a cabo capacitaciones a cargo de la ART sobre seguridad en las oficinas.

Así llegamos a noviembre de 2013 cuando se realiza la medición de clima organizacional superando cada proceso el nivel de participación, en este caso se llegó a contar con el 88% de colaboradores respondiendo la encuesta.

Siguiendo la línea de análisis se presentan a continuación los resultados del período en cuestión y la evolución desde que se empezaron a realizar estas mediciones.



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

A partir de la lectura y análisis de los resultados , con la aprobación de la gerencia se implementaron las siguientes acciones:

Dentro del plan de formación y atendiendo las necesidades de completar las descripción de los puestos y entendiendo que para la empresa las carreras de formación =

estrategia de negocio; se lanzó como incentivo un plan de beca totales, becas parciales dentro de un programa de beneficios en universidades con descuentos mensuales.

Se amplió el campo de postulaciones *Job Posting* impulsando las búsquedas internas compartidas con las demás unidades del grupo, generando sinergia y cubriendo las vacantes que se generen con colaboradores interesados en desarrollarse dentro de la compañía, que posean conocimientos y aptitudes necesarios para el puesto solicitado.

En el marco de la acción “Equipos en Marcha” se proponen reuniones del líder con su equipo de trabajo a fin de informar las novedades, resolver inconvenientes y escuchar sugerencias de mejora. Con frecuencia trimestral y en la cual los responsables deberán confeccionar una minuta de reunión con los temas tratados.

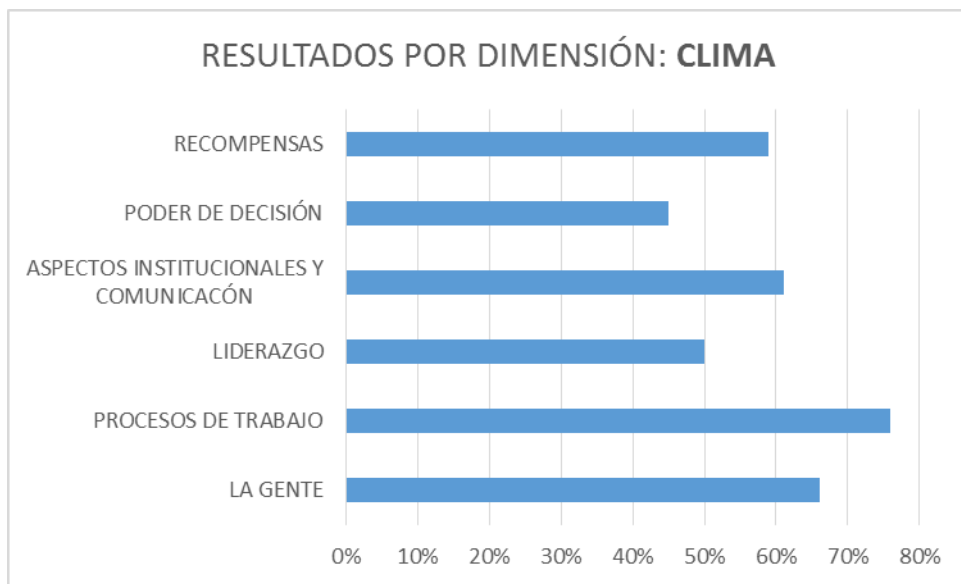
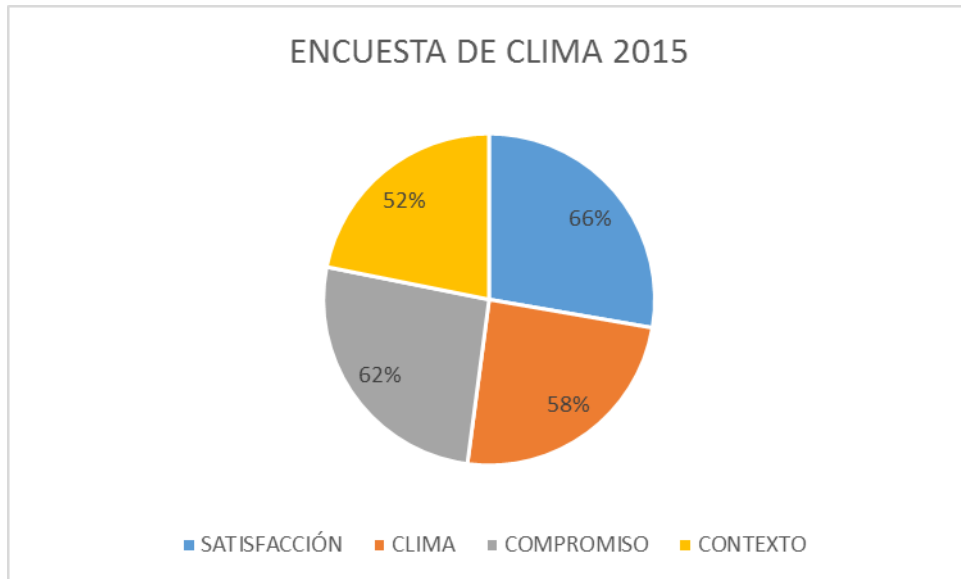
La comunicación se refuerza con el programa “¿En que andas?” con el objetivo de mostrar al resto de los sectores la influencia del trabajo de cada departamento en los objetivos globales de la empresa, generando trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Para valorar el desempeño y reforzar los beneficios *no cash* la empresa implementa un “Día Saludable” poniendo a disposición de los empleados en lugares comunes un día a la semana frutas de estación. El Programa Aplausos consiste en publicar en la Intranet las felicitaciones de todos los colaboradores que fueran reconocidos por su trabajo y profesionalismo.

Con el objeto que todo colaborador que esté próximo a jubilarse se designa a un empleado del área de RRHH para que le brinde toda la información y contención necesaria para transitar el período previo a retirarse de su vida laboral.

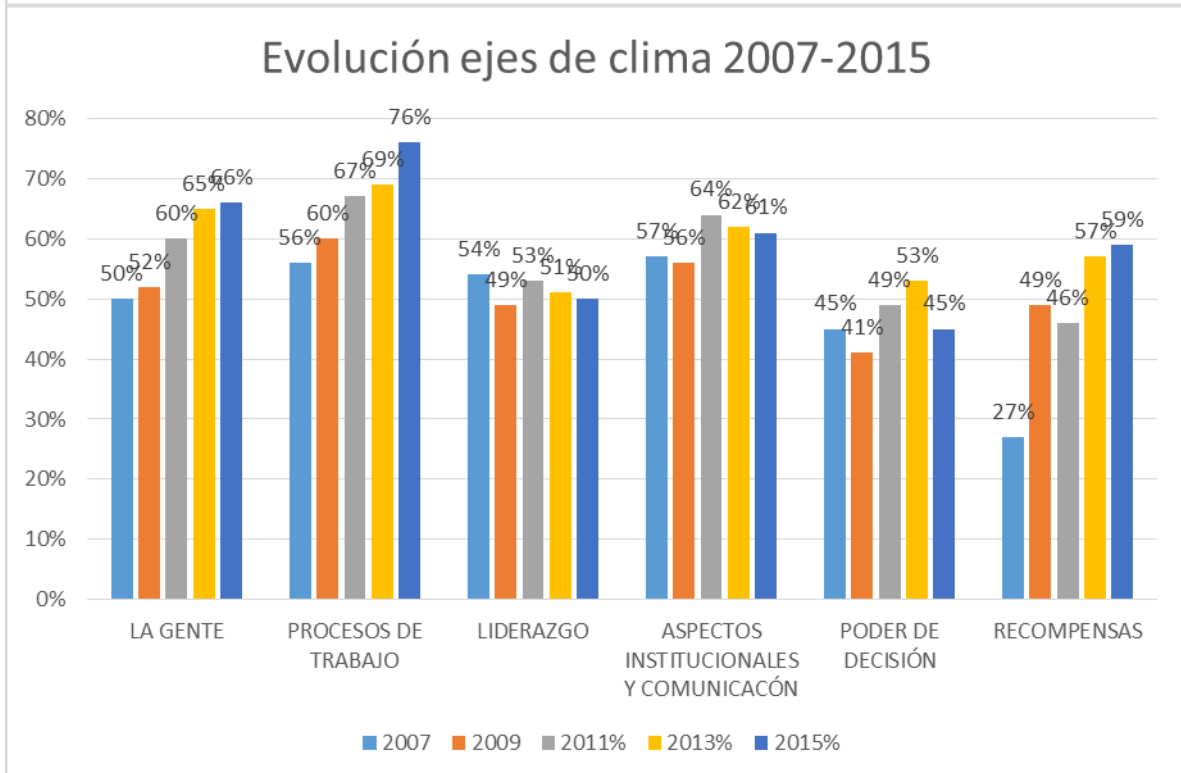
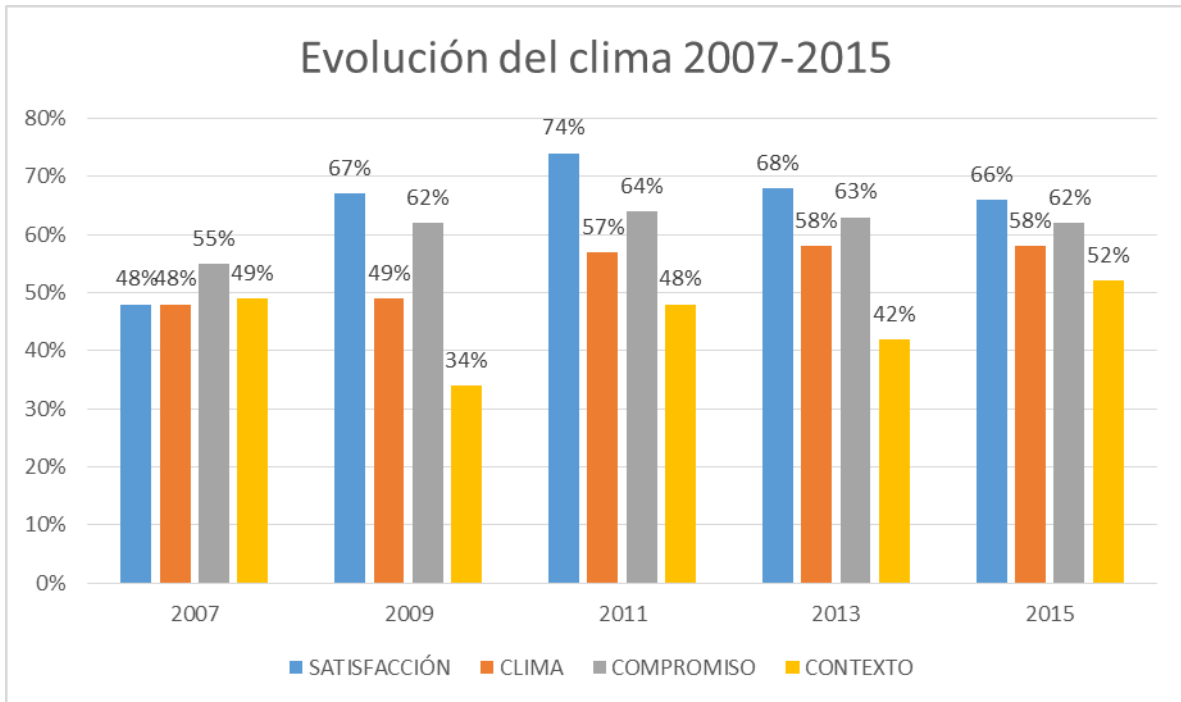
En cuanto a recompensas se propone que el área administrativa pueda optar por tres horarios de trabajo, implementando la flexibilidad horaria. Además de disponer estos colaboradores de la “Hora Feliz”, consiste en la posibilidad de una vez por semana ingresar una hora después o salir una hora antes de su horario laboral habitual.

De esta manera se llega a fines del 2015 a la última medición realizada.



Fuente: Elaboración Propia

Acompañando los resultados anuales se presentan la tendencia del periodo que abarca desde el 2007 al 2015 inclusive.



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados consolidados obtenidos durante los 10 años que pasaron desde que Medical Corporation adquirió EMERGENCIAS SA y las 5 encuestas de clima

realizadas durante ese periodo de tiempo nos permite ver con claridad cuanto se avanzó sobre algunas de las dimensiones y como en otros casos aún no logra obtener los resultados esperados, específicamente en lo relacionado a liderazgo. Es en este punto donde se detectan los mayores inconvenientes y donde se centrará el análisis de este trabajo.

4.- **Focalizar sobre liderazgo**

Recordemos que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, el mismo influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende de la misma organización o empresa.

La tendencia obtenida a lo largo de las encuestas en la dimensión de liderazgo, pone en evidencia que el estilo de liderazgo predominante en EMERGENCIAS SA no es el adecuado. Si estamos enfrentados a un mal liderazgo entendido según nuestra experiencia, como un líder autoritario, un líder con poca capacidad resolutive, un líder con insuficiente capacidad para dirigir al equipo, tendremos al frente un líder que en definitiva no será reconocido por el equipo y que por lo tanto afectará nuestro desempeño y motivación para el cumplimiento de nuestros objetivos y los de la compañía. En algún punto no se está tomando en cuenta los factores significativos para lograrla eficacia en el liderazgo. Por lo que se debería echar un vistazo a los siguientes puntos:

1. **La dirección:** ¿Se establecen objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo?

2. **Estímulo a la excelencia:** ¿la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas?

3. **Estímulo por el trabajo en equipo:** ¿Se favorece la participación organizada como un elemento indispensable en el trabajo en equipo?, ¿Se estructura un ambiente de apoyo mutuo?

4. **Solución de conflictos:** ¿Se trabaja sobre percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad?

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

En este caso los procesos de trabajo se están transformando en una fortaleza. Esto denota que aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar colaboradores que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

No hay más alternativas, en este contexto, que promover la aparición de un líder participativo que desarrolle un nivel de confianza y capacitación de los subalternos mayor, que permita que sean las propias personas las que asuman la responsabilidad de motivarse, el control de sus acciones y convertirse en sus propios guías.

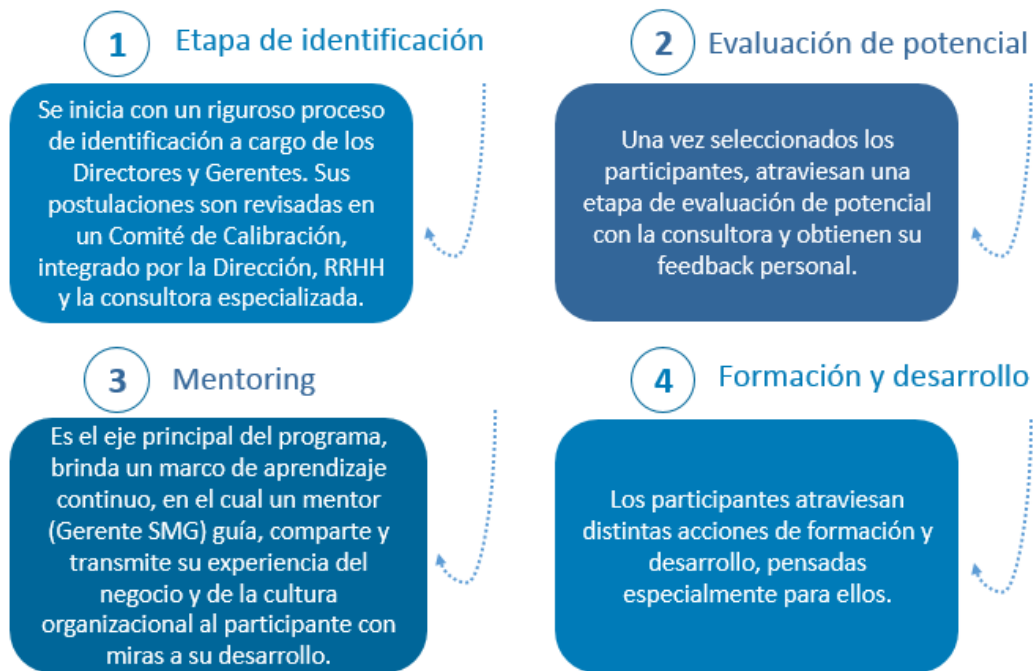
El proceso de toma de decisiones debiera ser una instancia participativa, donde se consideren los distintos puntos de vista del personal, de manera que las decisiones finalmente sean fruto del consenso del equipo, con lo cual se mejora la valoración personal de cada integrante y el sentido de pertenencia hacia éste, y no una decisión impuesta por un líder autoritario.

5.- **Propuesta de mejora**

Sobre el análisis de situación en la cual se encuentra la empresa ponemos a disposición las siguientes sugerencias, dependiendo el impacto que se desee generar:

1) Aprovechar el *Job Posting*, un programa de promoción interna, y luego implementar un proceso de formación para mandos medios llamado “Programa de Desarrollo Integral” con el objetivo de mejorar el liderazgo ejercido y la comunicación de las personas con responsabilidad sobre otras.

El programa cuenta con varias instancias:



Fuente: Elaboración Propia

Se busca de esta manera promover un cambio casi total de las personas responsables de cada sector, el PDI para mandos medios se creó con el objetivo de identificar e impulsar el desarrollo del Pool de talentos de mandos medios de la empresa, que apunten a trabajar con eficacia y eficiencia superándose cada día.

2) Otra opción a considerar, no tan radical, sería utilizar los resultados de las evaluaciones de desempeño de los mandos medios para conocer con certidumbre los aspectos que se deben mejorar en el corto y mediano plazo. Reconociendo la fortaleza con la que cuentan los equipos naturales de trabajo así como las áreas de oportunidad que se le presentan a la organización, los líderes y sus equipos pueden emprender acciones concretas orientadas a mejorar el clima organizacional. Se podría diseñar un plan de capacitaciones para trabajar sobre las habilidades, tan necesarias para establecer relaciones interpersonales efectivas tales, entre ellas:

- Respeto

- Habilidad de empatía
- Habilidad de la autenticidad
- Habilidad de la inmediatez
- Habilidad de la confrontación

Con esta acción se fortalecería el concepto de sinergia en el trabajo del líder con su equipo, entendido como la combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, donde se ponen en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y las competencias de las distintas personas para conseguir las metas propuestas.

Para dar respaldo y monitorear cualquiera de las acciones diseñadas se recomienda implementar la llamada “encuesta pulso”, “encuesta monitoreo o termómetro”. Es una encuesta que generalmente implica un cuestionario más breve y puntual, tomando una muestra de empleados más pequeña, con el fin de monitorear los avances de acciones claves, generalmente definidas a partir de los resultados de la encuesta tradicional, teniendo en cuenta que el negocio se desarrolla en un entorno no sólo competitivo sino también caracterizado por constantes cambios. La agilidad, la rapidez y la actualización de la información, se transforman en prioridades indiscutibles para los líderes de estos negocios. Con frecuencia se utilizan este tipo de encuestas para detectar señales tempranas que adviertan un cambio de dirección.

Las encuestas de monitoreo son utilizadas para obtener un feedback claro y específico con respecto a esas iniciativas, por medio de preguntas concretas (en ocasiones, constituyen encuestas breves de no más de cinco preguntas), en donde se evalúa el avance de aquellas acciones definidas para las iniciativas de trabajo. Si bien las “encuestas pulso” constituyen un valioso complemento para la encuesta tradicional de clima bi anual, deben tomarse ciertas precauciones.

El exceso de evaluación en una organización, puede producir cierto hartazgo, lo cual afecta tanto la calidad de los resultados como la tasa de respuesta. Y no son los empleados los únicos que se agobian, los líderes que reciben los resultados de la encuesta

también pueden sentirse sobrecargados de trabajo y no saber cómo responder ante una importante cantidad de información. Por lo tanto, es indispensable una planificación cuidadosa del proceso de encuestas, ser cauteloso y comunicar apropiadamente los tiempos de implementación, para evitar eventuales dificultades.

CONCLUSIONES

En un entorno cada vez más competitivo las empresas requieren que las personas realicen su trabajo con la mayor calidad posible, con la capacidad de ejecutar una importante variedad de actividades, interesados en su capacitación permanente; se requiere de trabajadores comprometidos con la organización. Pero paradójicamente, se tienen firmes evidencias de que son los aspectos organizacionales los que frecuentemente, ocasionan en los trabajadores un efecto contrario al ambiente laboral esperado.

El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Los planes de acción implican trabajo constante a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, es decir trabajar sobre el comportamiento organizacional.

En este caso en particular, cuando una empresa adquiere otra y se generan distintos procesos de implantación y cambio; es allí donde encontramos la necesidad de contar con líderes que sean capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, un compromiso con la institución y así lograr motivación en su trabajo. La motivación a su vez determina la conducta en los miembros de una organización, por lo que resulta un factor importante para el beneficio de la misma.

Las diferentes dimensiones sobre las cuales se obtiene el índice de clima organizacional tienen la misma importancia y deben ser atendidas a tiempo cuando se detecten factores que atenten contra el ambiente laboral. De esta manera estaremos seguros de andar el camino correcto entendiendo que es el Clima Organizacional, un factor clave de éxito que debe evaluarse de manera permanente en las empresas.

INDICE BIBLIOGRAFICO

a) General

AGULLÓ, E. REMESEIRO, C. y FERNANDEZ, J.A. “Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los Recursos Humanos”, Editorial Biblioteca Nueva, (México, Madrid, 2000)

SILVA VAZQUEZ, Manuel, “El Clima en las Organizaciones: Teoría, Método e Intervención”, Editorial Barcelona, (España, 1996)

ROBBINS, Stephen y JUDGE Timothy, Comportamiento Organizacional, trad. Por Leticia Pineda Ayala, 15° Edición, Editorial Pearson, (México, 2013).

b) Especial

CHIAVENATO, Idalberto, “Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones”, 2° Edición, Editorial Mc Graw Hill, (México, 2009)

NEWSTROM, John., “Comportamiento Humano en el trabajo”, 13° Edición, Editorial Mc Graw Hill, (México 2011)

⁽⁴⁾ AMOROS, Eduardo, “Comportamiento Organizacional, en busca de Ventajas Competitivas”, (Perú, 2007)

c) Otras Publicaciones

Friendly Business, en Internet: www.fbusiness.wordpress.com/2007/12/23/la-estrategia-de-alineamiento-para-crear-organizaciones-agiles, (2016)

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en Internet: www.uaeh.edu.mx
(2016)

INDICE

| | Págs. |
|--|-------|
| Prólogo..... | 1 |
| CAPITULO I | |
| COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | |
| 1. Introducción..... | 2 |
| 2. ¿Qué es el comportamiento organizacional?..... | 3 |
| 3. Metas y objetivos del Comportamiento Organizacional..... | 5 |
| 4. Modelo de Comportamiento Organizacional..... | 6 |
| 5. Variables dependientes del CO..... | 8 |
| CAPITULO II | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL, CLAVE DEL EXITO | |
| 1. ¿Qué es Clima Organizacional?..... | 12 |
| 2. El clima, variable dependiente del comportamiento organizacional..... | 13 |
| 3. Factores que influyen en el clima organizacional | 14 |
| 4. Medición del clima, su importancia..... | 16 |
| 5. Beneficios de los estudios de clima y satisfacción..... | 17 |

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

| | |
|--|----|
| 1. Medical Corporation, sus orígenes..... | 18 |
| 2. EMERGENCIAS SA, objetivo del <i>holding</i> | 19 |
| 3. Adquisición de una nueva unidad de negocio..... | 20 |
| 4. Alineamiento estratégico <i>top-down</i> | 22 |
| 5. Ventajas de llevar a cabo el alineamiento de la organización..... | 23 |
| 6. Advertencias del alineamiento..... | 26 |

CAPÍTULO IV

LIDERAZGO, SU INFLUENCIA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

| | |
|---|----|
| 1. Encuesta y gestión de clima interno | 32 |
| 2. Análisis de resultados, ejes de trabajo..... | 34 |
| 3. Cronología de la gestión de clima laboral..... | 35 |
| 4. Focalizar sobre liderazgo..... | 48 |
| 5. Propuesta de mejora..... | 49 |
| Conclusiones..... | 53 |
| Índice bibliográfico..... | 54 |
| Índice analítico..... | 56 |

ANEXO

| | |
|-----------------------------------|----|
| Modelo de encuesta de clima | 59 |
|-----------------------------------|----|

ANEXO

“MODELO DE ENCUESTA DE CLIMA”

¡Bienvenido!

Lo invitamos a participar de nuestra **Encuesta de Clima Interno 2015**. El propósito de este cuestionario es conocer su opinión sobre aspectos importantes de su trabajo y del vínculo con _____ en general.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Le solicitamos su opinión, basada en su propia experiencia de trabajo en la Compañía. Para que los resultados puedan ser realmente útiles es preciso que por favor **responda de manera espontánea**.

Toda la información que usted brinde es **estrictamente confidencial y anónima**. Será procesada y analizada por la consultora Mercer, sin ningún tipo de intervención por parte de miembros de _____. La información obtenida no se presentará en forma individual sino que se agruparán las respuestas según los datos de clasificación del cuestionario.






Para preservar el anonimato **no se presentarán los resultados de grupos con menos de 7 personas**. Por ejemplo, si las respuestas de un área pertenecen a 6 empleados, los resultados de dicha área no se presentarán como grupo sino como parte de la empresa en su conjunto.

INSTRUCCIONES

Antes de comenzar, recomendamos, se tome unos minutos para leer las instrucciones que se presentan a continuación:

- El siguiente cuestionario incluye afirmaciones sobre diversos aspectos de su trabajo y de su empresa.
- Por lo general, cada afirmación describe una situación y requiere una sola respuesta.

Por Ejemplo:

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

Mi superior inmediato me brinda feedback y evalúa mi desempeño.

1

2

3

4

5

En este caso, quien responde estaría *de acuerdo* con la afirmación presentada.

- En caso de no tener información sobre algún tema, por favor deje el casillero en blanco.
- Trabaje tranquilo; no le tomará más de 30 minutos responder este cuestionario.

MERCER

DATOS DEMOGRÁFICOS

Para la elaboración de reportes, le solicitamos que complete los siguientes datos. No es necesario proporcionar su nombre ni cualquier tipo de identificación. El sistema utilizado por Mercer solo generará reportes cuando haya por lo menos 7 respuestas, garantizando la confidencialidad y el anonimato de los datos.

| Mi nivel jerárquico es: (Marque sólo 1 opción) | |
|--|------------------------------|
| Director o Gerente / Subgerente | <input type="checkbox"/> (1) |
| Mando Medio (Jefes / Supervisores / Coordinadores / Líder / Responsable / Encargado y todo aquel con personal a cargo) | <input type="checkbox"/> (2) |
| Colaborador (todo aquel que se encuentre en relación de dependencia y no posea personal a cargo) | <input type="checkbox"/> (3) |

| Mi Edad: (Marque sólo 1 opción) | |
|---------------------------------|------------------------------|
| Hasta 30 años | <input type="checkbox"/> (1) |
| De 31 a 45 años | <input type="checkbox"/> (2) |
| Más de 46 años | <input type="checkbox"/> (3) |

| Mi Antigüedad es: (Marque sólo 1 opción) | |
|--|------------------------------|
| Menos de 2 años | <input type="checkbox"/> (1) |
| Más de 2 años a 5 años | <input type="checkbox"/> (2) |
| De 6 a 10 años | <input type="checkbox"/> (3) |
| De 11 a 20 años | <input type="checkbox"/> (4) |
| Más de 20 años | <input type="checkbox"/> (5) |

DATOS DEMOGRÁFICOS (cont.)






SOLO si marcó **Colaborador** en el cuadro anterior, por favor indique su función:

| Mi función es: (Marque sólo 1 opción) | |
|--|-------------------------------|
| Administrativo con Atención al cliente (int. / Ext.) | <input type="checkbox"/> (1) |
| Administrativo Sin Atención al cliente | <input type="checkbox"/> (2) |
| Médico de Emergencias | <input type="checkbox"/> (3) |
| Médico de Consultas | <input type="checkbox"/> (4) |
| Chofer | <input type="checkbox"/> (5) |
| Enfermero | <input type="checkbox"/> (6) |
| Operador telefónico / Despachante | <input type="checkbox"/> (7) |
| Mantenimiento/Logística/Farmacia | <input type="checkbox"/> (8) |
| Cobranzas | <input type="checkbox"/> (9) |
| Comercial | <input type="checkbox"/> (10) |
| Otros puestos | <input type="checkbox"/> (11) |

| Mi turno es: (Marque sólo 1 opción) | |
|--|------------------------------|
| Diurno: Colaboradores cuyo horario habitual se encuentra mayoritariamente entre las 6 y las 22 hs. | <input type="checkbox"/> (1) |
| Nocturno: Colaboradores cuyo horario habitual se encuentra mayoritariamente entre las 22 y las 6 hs. | <input type="checkbox"/> (2) |






| Mi Lugar de trabajo es: (Marque sólo 1 opción) | |
|---|------------------------------|
| Comodoro Rivadavia | <input type="checkbox"/> (1) |
| Córdoba | <input type="checkbox"/> (2) |
| La Plata | <input type="checkbox"/> (3) |
| Mendoza / San Juan | <input type="checkbox"/> (4) |
| Neuquén | <input type="checkbox"/> (5) |
| Rosario | <input type="checkbox"/> (6) |
| Salta | <input type="checkbox"/> (7) |
| Tucumán | <input type="checkbox"/> (8) |

CUESTIONARIO

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |
| Indique su grado de satisfacción con la siguiente afirmación: | Totalmente insatisfecho | Insatisfecho | Ni satisfecho / Ni insatisfecho | Satisfecho | Totalmente satisfecho |

1) En términos generales, en este momento trabajando en _____ estoy....

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |
| Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

2) Estoy satisfecho con el prestigio que tiene en el mercado.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3) En _____ existe el compromiso de satisfacer las necesidades de sus pacientes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4) Me siento orgulloso de trabajar en _____

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5) Recibo la capacitación que necesito para desarrollar mi trabajo a través de alguno de los siguientes canales: mi superior inmediato, instructor interno, acciones corporativas, universidades, cursos internos o externos, Campus

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6) Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.


| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |






7) Estoy satisfecho con la calidad del servicio que _____ brinda a sus pacientes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |






8) En mi sector trabajamos en equipo.






| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |






| Indique su <u>grado de acuerdo</u> con las siguientes afirmaciones: |  |  |  |  |  |
|---|---|--|---|---|---|
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 9) Mi superior inmediato me brinda feedback y evalúa mi desempeño. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 10) En _____ es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 11) Cuento con la información que necesito para realizar bien mi tarea. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12) Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 13) En _____ los procesos y procedimientos de trabajo facilitan la realización de la tarea. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 14) Estoy satisfecho con la estabilidad laboral que me brinda _____. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 15) Mi superior inmediato se relaciona con todos de manera cordial y respetuosa. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 16) Dispongo de los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 17) Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 18) En _____ predomina la confianza entre sus integrantes. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 19) Mi superior inmediato comparte la información abiertamente. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

| |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|
| Indique su <u>grado de acuerdo</u> con las siguientes afirmaciones: | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 20) Cuando es necesario la gente en _____ es capaz de poner lo que haga falta para lograr que el trabajo se haga o que el objetivo se cumpla. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 21) En comparación con otras compañías del mercado en puestos similares al mío, estoy satisfecho con mi remuneración. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 22) Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 23) Lo que hago y aprendo actualmente en _____ me va a permitir estar bien posicionado en el mercado laboral. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 24) En _____ todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 25) Mi superior inmediato me comunica en forma clara lo que se espera de mí. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 26) Trabajando en _____ puedo concretar algunas de mis metas profesionales/vocacionales. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 27) En _____ se valora el buen desempeño. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 28) Si me ofrecen un trabajo en otra compañía con las mismas condiciones salariales, seguiría trabajando en _____ | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 29) Mi superior inmediato se preocupa por la calidad de vida de sus colaboradores. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 30) Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

MEDOR

| Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones: |  |  |  |  |  |
|---|---|--|---|---|---|
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 31) Entre diferentes sectores trabajamos en equipo. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 32) Estoy satisfecho con el grado de desafío que me brindan mis tareas. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 33) Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida laboral y personal. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 34) Mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre gerencias/ sectores. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 35) Estoy satisfecho con los beneficios corporativos: portal de beneficios; celebraciones (día del niño, madre, padre, etc.); recreación (torneo de fútbol, bowling, Hoy Invita taller de Teatro); regalos (nacimiento, enlace, graduación, cumpleaños, etc.); concursos (concurso de fotos, concurso de dibujo), acciones de bienestar, entre otros. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 36) En _____ se cubren las promociones dando igualdad de oportunidades a todo el personal. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 37) Mi superior inmediato está comprometido en el logro de los objetivos de su equipo. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 38) Mi superior inmediato es claro y eficaz transmitiendo sus ideas. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 39) Entiendo cómo mi trabajo contribuye a las metas y los objetivos de mi área. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

| |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|
| Indique su <u>grado de acuerdo</u> con las siguientes afirmaciones: | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 40) Me entero de lo importante que sucede en a través de los canales corporativos de comunicación (intranet, mails, etc.). | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 41) Me entero de lo importante que sucede en a través de: reuniones periódicas, publicaciones, carteleras, información que me brinda mi superior inmediato etc. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 42) Mi superior inmediato "hace lo que dice". | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 43) Tengo información sobre los objetivos y planes futuros de | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 44) Mi superior inmediato me mantiene informado acerca de los asuntos importantes que ocurren en la empresa. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 45) Mi superior inmediato es abierto a aceptar y promover nuevas formas de hacer las cosas. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 46) Considero que en tengo posibilidades de desarrollarme tanto horizontal como verticalmente. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 47) Estoy satisfecho con las tareas que realizo. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 48) En los próximos años, pienso que la situación de será buena. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 49) A futuro, las posibilidades de conseguir empleo en el país serán buenas. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

| Indique su <u>grado de acuerdo</u> con las siguientes afirmaciones: |  |  |  |  |  |
|--|---|--|---|---|---|
| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 50) Conozco los servicios que ofrece | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 51) En _____ se escucha a las personas y se las considera. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 52) _____ responde con rapidez a los cambios del mercado. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 53) Considero que el Programa de Postulaciones Internas (Job posting) favorece mi desarrollo profesional y crecimiento laboral dentro la organización. | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

VALORES LABORALES

54. Piense ahora en un **TRABAJO IDEAL**: Si Ud. tuviese que elegir hoy un trabajo, ¿qué atributos de los que se listan a continuación Ud. privilegiaría? (Por favor, indique los 7 más importantes sin establecer orden de preferencia):

| | |
|--|-------------------------------|
| Tener suficiente tiempo para mi vida personal . | <input type="checkbox"/> (1) |
| Realizar tareas que impliquen un desafío y a través de las cuales pueda obtener un logro personal. | <input type="checkbox"/> (2) |
| Tener poco stress en el trabajo. | <input type="checkbox"/> (3) |
| Que el ambiente físico sea agradable (ventilación, iluminación, espacio de trabajo adecuado, etc.). | <input type="checkbox"/> (4) |
| Tener una buena relación de trabajo con mi jefe inmediato . | <input type="checkbox"/> (5) |
| Tener estabilidad en el trabajo. | <input type="checkbox"/> (6) |
| Tener suficiente libertad para decidir sobre cómo organizar mi trabajo. | <input type="checkbox"/> (7) |
| Trabajar en un grupo de gente que coopere entre sí. | <input type="checkbox"/> (8) |
| Ser consultado por mi jefe inmediato en las decisiones que afectan la tarea que realizo. | <input type="checkbox"/> (9) |
| Tener la oportunidad de mejorar mis ingresos . | <input type="checkbox"/> (10) |
| Vivir cerca de mi lugar de trabajo. | <input type="checkbox"/> (11) |
| Tener oportunidad de crecimiento ; desarrollo profesional. | <input type="checkbox"/> (12) |
| Que sea un trabajo creativo , poco rutinario. | <input type="checkbox"/> (13) |
| Trabajar en una empresa importante, de prestigio . | <input type="checkbox"/> (14) |
| Que lo que se espere de mí esté bien definido, que sea claro . | <input type="checkbox"/> (15) |
| Que se valore lo que hago en la empresa y la forma en que lo hago. | <input type="checkbox"/> (16) |
| Tener la posibilidad de aprender continuamente nuevas tareas y nuevas habilidades. | <input type="checkbox"/> (17) |
| Sentir que lo que hago y aprendo en el trabajo me va a permitir conseguir otro trabajo en otro lugar. | <input type="checkbox"/> (18) |
| Que mi trabajo sea importante para la empresa . | <input type="checkbox"/> (19) |
| Que mi trabajo sea importante para la comunidad . | <input type="checkbox"/> (20) |
| Sentir que lo que hago en la empresa va a dejar una huella que los demás podrán seguir en el futuro. | <input type="checkbox"/> (21) |

COMENTARIOS ADICIONALES

99) Si desea realizar un comentario adicional por favor, utilice estas líneas:

Aquí ha finalizado la encuesta.
¡Muchas gracias por su participación!