



**UNIVERSIDAD SANTANDER**

**Facultad de Ciencias de la Salud**

**Maestría Administración de los Servicios de la Salud**

**Percepción del clima laboral en el personal técnico de laboratorio clínico del Hospital Irma de  
Lourdes Tzanetatos 2020-2022**

Trabajo de grado para optar por el título de Maestría en Administración de los servicios de la salud.

**AUTOR/ES:**

**Ramiro Enrique Campos González**

**Estefani Alcedo**

**Leidys Dayana Ruiz**

**Director del trabajo:**

**Mgtr. John Jairo Córdoba**

**Asesor metodológico:**

**Mgtra. Priscilla Jiménez**

**Panamá, 12 de junio de 2023**

# ÍNDICE

UNIVERSIDAD SANTANDER.....	1
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD .....	1
PANAMÁÍNDICE.....	1
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO 1.....	7
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
JUSTIFICACIÓN .....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
PROPÓSITOS.....	20
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	22
A. PERCEPCIÓN.....	22
B. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO .....	25
C. MOTIVACIÓN.....	25
D. IMPULSOS MOTIVACIONALES.....	26
F. FIJACIÓN DE METAS.....	28
G. PARTICIPACIÓN EN EL EMPLEO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL ...	29
H. ESTILO DE LIDERAZGO.....	30
MANEJO DE LAS EMOCIONES .....	31
H. COMPENSACIÓN ECONÓMICA.....	32
I. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	33
K. PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	35
L. AMBIENTE DE TRABAJO.....	37
M. ERGONOMÍA E HIGIENE.....	38
CAPÍTULO III.....	39
DISEÑO METOLÓGICO.....	40
Tipo y diseño general de estudio.....	40
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	41
CAPÍTULO IV.....	49
CAPÍTULO V.....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	81



## DEDICATORIA

Ser mamá y estudiante es difícil, sobre todo cuando se estudia una maestría y estás en proceso de tesis, es difícil porque sabes que alguien más se sacrifica para que puedas lograr tus sueños, y esa persona es mi hija, Anna Julia.

Agradezco principalmente a Dios por guiarme en este camino; a mi Madrina Lily, que con su apoyo incondicional ha hecho todo esto posible, ¡eres la mejor!

A mi esposo, que siempre me apoya en cada aventura, me comprende y que, con su infinita paciencia, es el pilar en el cual me sostengo para que “mamá estudie” y hacer posible que este proyecto se convirtiera en una meta cumplida.

A mi madre, que está en el cielo, sé lo orgullosa que estás de todo lo que he logrado.

A todos los que me han brindado su apoyo, mi eterno amor y gratitud.

Dayana

## DEDICATORIA 2

Agradezco principalmente a Dios por darme esa protección divina y espiritual en este mundo lleno de carreras y situaciones, a mis padres por regalarme la VIDA, sin esa vida no somos nada, a mis familiares y amigos, pero en especial a mis abuelos que ya los 4 son mis ángeles de luz. GRACIAS por todo.

Ramiro

### DEDICATORIA 3

La presente tesis va dedicada a mi Papá Rafael que desde el lugar más bonito donde está sigue llevándome de la mano, por él soy la profesional que soy y sin importar lo que decidiera él me apoyaba, a Marcia mi mamá por siempre estar allí, escuchando y dando su punto de vista, a mis hermanos y a mí tía Roxana. No puedo dejar afuera a Horus el salvavidas. Gracias.

Estefani

## AGRADECIMIENTO 1

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme tener esta experiencia tan enriquecedora dentro de la Universidad Santander y convertirme en el profesional que anhelé. A cada profesor que formó parte de mi formación. A la Profesora Ceballos por su dedicación y aportar desinteresadamente todos sus conocimientos para la realización de este proyecto final.

A todos y a cada uno de mis compañeros del Laboratorio Clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos, quienes me permitieron realizar mi práctica profesional en este nosocomio.

A cada uno que me ha ayudado en el camino, a mis compañeros inseparables, gracias.

Dayana

## AGRADECIMIENTO 2

A nuestros docentes “Sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos, a ustedes mis profesores queridos, les debo mis conocimientos. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mí transitar profesional. Su semilla de conocimientos, germinó en el alma y el espíritu. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.”

### AGRADECIMIENTO 3

A Dios por abrir los caminos para que todo sucediera a su manera, a mis compañeros de tesis Leydis Dayana y Ramiro definitivamente sin ustedes el viaje hubiese sido aburrido y a cada uno de nuestros profesores, en especial a la Profesora Priscila Jiménez, quién desde inicios de mi carrera de una u otra manera siempre ha estado apoyándome.

Estefani

## INTRODUCCIÓN

La pandemia causada por coronavirus (COVID-19) ha provocado una crisis sin precedentes en todos los ámbitos, conceptualmente esta pandemia se transformó en una SINDEMIA global. En la esfera de la salud, industria y educación, esta emergencia ha dado lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto.

Las organizaciones están conformadas por personas con estructuras administrativas para lograr sus objetivos

Un sistema de salud necesita: personal, financiación, información, suministros, e infraestructuras tecnológicas, así como una orientación y una dirección gerencial; además tiene que proporcionar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población y sean justos desde el punto de vista administrativo y sanitario

Así como la satisfacción de las expectativas y necesidades de salud sumada a la protección social de la salud deben vincularse con los objetivos de los sistemas de salud que deben llevarnos a lograr el más alto nivel de los estándares de atención.

Los servicios de salud se conforman por una serie de instituciones y programas que proveen cuidados y atención directa a las necesidades de salud y enfermedades de los individuos la gerencia los servicios de salud debe enfocarse a la protección de la salud colectiva , también trabaja en salud pública y sobre todo en salud colectiva.

Para aplicar el proceso científico desde la investigación gerencial debemos aplicar formalmente procedimientos lógicos y sistemáticos que guían la investigación científica de los fenómenos de interés como hablamos de ciencia, tenemos que hablar de la metodología dela investigación.

Basados en el método se aplicaron procedimientos formales, lógicos y sistemáticos que han guiado esta investigación en el hospital Irma de Lourdes basada en metodologías científicas.

Desde conceptos de hipótesis variables e indicadores se ha tratado de colocar conclusiones lógicas a este acto observable y se han sacado conclusiones sobre hechos y fenómenos explicados a través de los indicadores.

La relación que existe entre este hecho o fenómeno, sujeto y comprobados a evidencia.

La tesis presentada a continuación es el producto final de maestría en administración de los servicios de salud, con información sustentada en un conocimiento científico adquirido independientemente de las experiencias y juicios de valor propios de estos investigadores. Los mismos buscan desde un enfoque científico denotar el conjunto general de Procedimientos ordenados y disciplinados encaminados a adquirir información confiable y útil.

El capítulo I, se enfoca en la descripción del planteamiento del problema y la justificación del tema a investigar, denota aspectos de La filosofía moderna de desempeño que se centra en el desempeño actual y las metas futuras y hace hincapié en la participación de las personas en la fijación de metas junto con el supervisor

El capítulo II desde su marco teórico describe condiciones que existen y tienen impacto sobre el comportamiento del individuo y su productividad. Son cualidades permanentes del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en valores y actitudes.

El capítulo III describe el tipo No experimental, descriptiva prospectiva transversal así como la población y muestra del estudio realizado.

El capítulo IV se enfoca en el análisis de los resultados mediante El NPS o NET PROMOTER SCORE (marcador de promoción neto) Es una fórmula utilizada para evaluar el índice de lealtad mediante un sencillo método.

El capítulo V se enfoca en la propuesta realizada por los investigadores

Se realizan conclusiones y recomendaciones del estudio.

Esperamos que la información aquí presentada contribuya al desarrollo de la ciencia en materia de gerencia sanitaria.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización tiene diferentes etapas en su desarrollo, las que van desde su momento de nacimiento, atravesando una etapa de crecimiento, una de maduración y un fin. La vida de una organización tiene cierta duración, es probable que las aptas sobrevivan. Actualmente no funciona la manera antigua de manejar los negocios; los desafíos de la economía mundial, cada vez son más competitivos, apremian a todos, en todas partes, a adaptarse a fin de prosperar según reglas distintas.

Es mucho lo que una empresa puede hacer para protegerse y proteger a sus empleados de los costos del agotamiento. Existen seis maneras principales mediante las cuales se desmoraliza y desmotiva a los empleados:

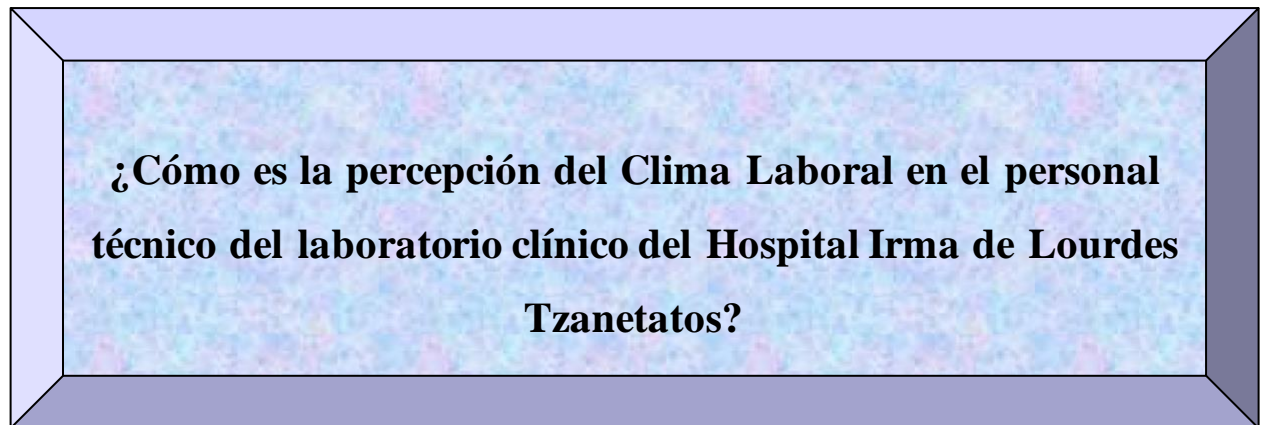
- **Sobrecarga laboral:** demasiado trabajo que hacer en muy poco tiempo y con escaso apoyo. A medida que aumenta el ritmo, la complejidad y las exigencias del trabajo, la gente se siente abrumada. El aumento del trabajo reduce el tiempo libre que la gente podría dedicar a recuperarse. El cansancio se acumula y el trabajo se ve afectado.
- **Falta de autonomía:** ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decisión sobre cómo realizarla. El excesivo control gerencial y la rigidez de las normas pueden afectar el desempeño, pues se ven limitados a realizar cambios y esto los lleva a la frustración. Lo que conlleva a una disminución de la responsabilidad, la flexibilidad y la innovación.
- **Falta de recompensas:** recibir muy poca paga por más trabajo. La sobrecarga de tareas, sumada a la inseguridad laboral, despoja al trabajo de su placer intrínseco.
- **Pérdida de vínculos:** creciente aislamiento en el trabajo. Las relaciones personales son el factor que torna excelente a un equipo. Las asignaciones de tareas hechas al azar disminuyen la sensación de compromiso con el grupo laboral. Al desintegrarse las relaciones se erosiona el placer que brinda la sensación de comunidad con los compañeros.
- **Injusticia:** falta de equidad en el trato a la gente. La falta de justicia crea resentimiento, ya sea por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, por falta de atención a las quejas o por políticas autoritarias. A falta de un diálogo

sincero, se acumulan los resentimientos. El resultado es falta de entusiasmo por los objetivos de la empresa.

- Conflicto de valores: contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Quien hace un trabajo reñido con sus principios se desmoraliza y llega a poner en duda el valor de lo que hace.

El resultado de estas malas prácticas empresariales es fomentar el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad.

Es por ello que los investigadores desean conocer:



## JUSTIFICACIÓN

El “clima laboral” es el medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. La percepción es individual y subjetiva, por lo tanto, variable y capaz de contagio. Los datos más relevantes que inciden en la percepción son las condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de la empresa, equipamiento, reconocimiento, compensaciones salariales y criterios de equidad. Sin importar su tamaño o función todas las organizaciones son viables para el diagnóstico del Clima Laboral.

El clima laboral influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales y un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Es la alta dirección con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos.

Las organizaciones son todas diferentes y su interrelación parte de la premisa que cada una es un sistema abierto, en permanentes cambios a través de un desarrollo integral mutuo, mediante la investigación, para obtener alternativas que generen espacios armónicos. Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan y las prácticas dentro de los departamentos o secciones de una organización también difieren entre sí.

En las culturas organizacionales se reflejan los valores que guían una compañía. Son intangibles, pero influyen profundamente en el comportamiento de los empleados. Los miembros de una organización aprenden y asimilan la cultura de ella a través del proceso de socialización, e influyen a su vez en dicha cultura por medio de la individualización.

La concepción de la cultura de la calidad implica entender a la persona como el centro del desarrollo de la empresa. Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos

motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

Se deben construir significados comunes para lograr pensamientos y concepciones nuevas que abarquen a todos los participantes que producen cambios en la cultura organizacional, es decir, que logre cambios profundos en los valores de las personas, en la interacción de sus conceptos, en su comportamiento y en sus hábitos.

Las encuestas de satisfacción en el empleo pueden producir resultados positivos si se planean y administran adecuadamente, en general producirán muchos beneficios importantes como los niveles generales de satisfacción de la empresa y en áreas específicas, genera una importante comunicación en todas las direcciones, representa una válvula de escape que permite mejorar las actitudes, se determinan algunas necesidades de capacitación y ayuda a la planeación y seguimiento de los cambios.

Hay diversas herramientas para estudiar el clima laboral, incluso existen compañías que se dedican a ello. La auditoría de clima laboral la realiza un tercero no comprometido en los procesos internos, quien con herramientas idóneas realiza el estudio. Existen compañías que se encargan de este tipo de estudios y poseen programas flexibles por medio de los cuales se pueden realizar mediciones, a lo largo del año, de determinados factores y a determinadas áreas. A nivel nacional, Adecco (la compañía de recursos humanos más grande del mundo) ofrece el servicio de estudios de clima laboral, clima organizacional, satisfacción interna y demás; pero resienten que las compañías los contratan sólo como reclutadores externos y no así para realizar estudios dentro de la compañía.

Se debe tener presente que el clima laboral se puede evaluar y mejorar. El clima laboral es la llave a la mejora de rendimiento y resultados. Internacionalmente este tipo de estudios son realizados por entidades privadas de forma programada con el fin de obtener estrategias para mejorar la productividad de las empresas.

En Argentina en la Universidad de Favaloro el Doctor Odontólogo Joel Drutman realizó un estudio sobre el Síndrome de Burnout en los trabajadores de la salud encontrando que el mismo afectaba a un 66.7% de las personas estudiadas, presentando el 10% grados severos de afección. Este problema además de afectar la calidad de vida de los profesionales, atenta contra la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad.

El fenómeno de Burnout es más un proceso continuo que un evento discreto, que constituye el paso final en una progresión de tentativas frustradas para afrontar distintas condiciones estresantes. El sujeto trata de aislarse de los demás desarrollando así una actitud impersonal hacia los pacientes y los miembros del equipo al que pertenece, mostrándose cínico, distanciado y utilizando etiquetas despectivas para aludir a los usuarios o bien tratando de hacer culpables a los demás de sus frustraciones, produciéndose un descenso de su compromiso laboral. (Drutman 2001).

Desde el punto de vista de los trabajadores, un estudio realizado en 1992 por la compañía de seguros Northwestern National Life Insurance Company señala que hasta un 40% de los trabajadores evaluados consideran que su trabajo es “muy estresante” o “extremadamente estresante”. Tres de cada cuatro trabajadores sienten que actualmente se vive más estrés en el trabajo que hace una generación atrás; además opinan que los problemas en el trabajo tienen una relación mucho más estrecha con sus problemas de salud que cualquier otro aspecto de su vida, incluidos problemas económicos y familiares. (Acevedo, 2003)

En la Universidad de Antioquia se realizó una evaluación general de cada Unidad Académica, luego de obtener los resultados se plantearon dos sectores estratégicos a trabajar como proyecto de liderazgo para el cambio orientado a hacer de la Facultad de Odontología de la Universidad de Antioquia, la Facultad líder de América Latina: El primer sector estratégico fue la Cultura Organizacional y Clima Laboral y el segundo sector estratégico fue la Arquitectura Organizacional. Se propusieron: establecer un clima de convivencia, mejorar el clima laboral estableciendo una visión compartida, crear una cultura de la planeación y del servicio y desarrollar un sistema de información y comunicación ágil y confiable.

En el estado de California, Estados Unidos, las reclamaciones por estrés laboral en 1988 constituyeron el 15% del total de solicitudes por indemnizaciones. Cada año se pierden 550 millones de días de trabajo por ausentismo; se estima que más del 50% está relacionado, de algún modo con el estrés. En California los costos por indemnización por estrés mental entre 1985 - 1987 fueron de 263 y 283 millones de dólares, respectivamente. (Acevedo, 2003)

Estudios de economía de la salud, como el estudio Health Enhancement Organization Research Committee (HERO), que indagó sobre las relaciones entre riesgos en salud y gastos médicos, concluyó que los gastos en cuidados de salud de trabajadores que reportan altos niveles de estrés son alrededor de un 50% más altos que en aquellos que no tienen tal nivel de estrés.

Existen programas basados en la tolerancia diferencial de los individuos ante el estrés. Estos incluyen estrategias preventivas enfocadas en los trabajadores y la forma en que estos afrontan las condiciones de demanda en el trabajo. Si se pretende implementar un programa de intervención preventiva en estrés laboral, con el fin de optimizar la productividad, la calidad del proceso como del producto, y la seguridad de los trabajadores y medios de producción, se deberá dar prioridad a los cambios organizacionales. La primera prioridad es el hacer un buen diagnóstico de situación, serio y completo, orientado a identificar los factores causales y promover las correcciones que sean necesarias, en la dirección de mejorar las condiciones de trabajo.

En 1988 se realizó un estudio de los fenómenos de estrés y desempeño negligente en personal de Hospitales; luego de identificar y evaluar los factores de riesgo presentes, se intervino con programas de prevención logrando una reducción del 50% de los errores al administrar medicamentos y una disminución del 70% de reclamos de clientes, en un grupo de 22 hospitales que implementó actividades preventivas. Inversamente, no hubo reducción en ninguno de estos parámetros en otro grupo paralelo de 22 hospitales que no implementó estrategias preventivas. (Acevedo, 2003)

En el sector gubernamental, específicamente en el área de salud se han realizado estudios muy específicos de clima organizacional en ciertas unidades ejecutoras, pero a nivel institucional no se tienen datos sobre cómo marcha el clima laboral. Las investigaciones a nivel internacional demuestran que existe correlación directa entre satisfacción de empleados y satisfacción del cliente.

En Panamá, tanto del Ministerio de Salud como de la Caja de Seguro Social y las Clínicas Privadas no se realizan evaluaciones periódicas del Clima Laboral. No hay estudios sobre el clima laboral de las Instalaciones del MINSA de Panamá y menos hay datos específicos sobre el clima laboral en los laboratorios clínicos.

Respecto al tema, lo más cercano que existe de investigación es la tesis “La Motivación y Clima organizacional en el Centro de Salud Dr. Rómulo Roux en Tiempos de la Modernización del Sector Salud”, elaborado por la Doctora Nancy Guzmán, en mayo de 1998. Esta investigación concluyó, que había un alto porcentaje de satisfacción y motivación en el personal, pero más de la mitad del personal no conocía las políticas del MINSA. En el año 2001, la tesis “Conocimientos, Actitudes y Prácticas en el Equipo de Salud que Labora el MINSA y la CSS ante el Nuevo Modelo de Atención de Salud en el Distrito de San Miguelito” de Griselda Isabel González, concluyó que a pesar de haber recibido orientación sobre el nuevo modelo de atención, los funcionarios de ambas instituciones tenían un conocimiento de regular a pobre del modelo de atención implementado, adicionalmente el personal no estaba de acuerdo con el lineamiento de este nuevo modelo.

El estudio a realizar nos permite hacer un diagnóstico del clima laboral actual de los funcionarios que laboran en el laboratorio clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos; el conocer el clima laboral implica conocer el tipo de liderazgo que se presenta, la motivación de los empleados, su satisfacción y las vías de comunicación formales e informales existentes. Tiene trascendencia administrativa y gerencial ya que proporciona información valiosa cuyo uso apropiado permitirá implementar ajustes que lleven a mejorar el desempeño y la productividad de los funcionarios.

Una buena gestión de las personas de la organización mejorará la Calidad de los procesos claves y, en general, de las actividades de la organización, lo que se proyectará en mejoras en los indicadores de productividad, en la satisfacción de los clientes y en el impacto positivo en la comunidad.

Al conocer el clima laboral podremos saber la situación real de la organización en relación con las personas que la integran, este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados en las personas mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos relativos al grado de satisfacción laboral del personal y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.

## OBJETIVO GENERAL

Analizar la percepción de los Tecnólogos Médicos, Técnicos Asistentes de Laboratorio Clínico Sanitarios y Auxiliares de Laboratorio sobre el Clima Laboral del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2021-2022.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las características de la percepción del Clima Laboral del personal del servicio del Laboratorio Clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos.
- Estimar el estado del Clima Laboral en la entidad de estudio de acuerdo a la percepción de los funcionarios del Laboratorio del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos.
- Sugerir la necesidad de evaluación periódica del Clima Laboral, como instrumento para la mejora continua y la satisfacción de clientes internos y externos.

## PROPÓSITOS

- Contribuir con información al Ministerio de Salud, a la Caja de Seguro Social y las Clínicas privadas para que conozcan la percepción del clima laboral en sus Instalaciones de Salud.
- Aportar elementos para la futura confección de un programa que ayude a fortalecer el clima laboral en el Laboratorio Clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos.
- Fomentar la necesidad de evaluación del Clima Laboral, como instrumento para mejorar la productividad y la satisfacción en clientes internos y externos.
- Ofrecer elementos para el desarrollo de otras investigaciones.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

### A. PERCEPCIÓN

“La percepción consiste en la extracción de información a partir del medio exterior. Comprende la operación de los sentidos y se efectúa a la sombra de las expectativas, esperanzas, temores, necesidades y memorias que forman nuestro mundo interior.” (BARBER 1980).

La percepción es una parte esencial de la conciencia; es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada. Esta función de la percepción depende de la actividad de receptores que son afectados por procesos que provienen del mundo físico. La percepción puede entonces definirse como el resultado del procesamiento de información que consta de estimulación a receptores, en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto. (CARTESETE, 1982).

La experiencia anterior puede hacer variar lo que se percibe en una situación dada, especialmente si aquella afecta lo que uno espera ver. El grado de atención varía de un momento a otro, y junto con él varía lo que percibimos. Tendemos a pasar por alto lo que no nos resulta interesante o importante a menos que presente algún cambio. La percepción puede darse con un nivel muy bajo de atención, cuando la conciencia es marginal. En algunos casos podemos tomar conciencia de ciertos hechos después de haberlos percibidos, sin haberles prestado atención y sin haber sido conscientes de ellos en el momento en que ocurrieron. (VERNON).

La percepción según Gregory citado en Barber y Legee implica ir más allá de la evidencia inmediata de los sentidos, la evidencia es valorada sobre diversas bases, y por lo general escogemos la mejor opción, y vemos las cosas más o menos correctamente.

La percepción es una parte esencial de la conciencia; es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada. Esta función de la percepción depende de la actividad de los receptores que son afectados por procesos que provienen del mundo físico. La percepción puede entonces definirse como el resultado del procesamiento de información que consta de la estimulación a receptores, en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto. (CARTESETTE, 1982)

Durante el curso de la vida las personas aprenden a percibir más y más correctamente, especialmente cuando lo guía algún interés, o cuando ha recibido una educación especial. Pero los mismos efectos del conocimiento y de la experiencia pueden producir una percepción selectiva y dirigir la atención hacia objetos y hechos sobre los cuales ha adquirido un conocimiento especial. La consecuencia es que no hay dos observadores que perciban la misma escena de la misma manera, y que ellos pueden discrepar considerablemente respecto de la naturaleza y el contenido de aquella. (VERNON).

Las proposiciones acerca de la experiencia sensorial no obtienen su justificación primaria de sus relaciones inferenciales con otras posiciones nuevas. En resumen, son epistémicamente básicas o, como podría decirse, se justifican por sí mismas. (CARTESETTE, 1982).

La percepción no es una traducción pasiva de energías físicas a experiencias, sino un proceso que exige participación activa por parte del perceptor, quien selecciona y categoriza, infiere e interpreta para producir un mundo con sentido. (SHNEIDER, 1982)

El clima laboral es el conjunto de condiciones que existen y tienen impacto sobre el comportamiento del individuo y su productividad. Son cualidades permanentes del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en valores y actitudes.

La institucionalización es la precursora de la cultura organizacional, cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia y se valora por sí misma. La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre todos los miembros de una institución y distingue a una organización de las otras. El núcleo de la cultura organizacional es el sistema de normas, valores, patrones de conducta, y principios fundamentales que determinan la verdadera contribución de todos para la efectividad final de una organización consolidando una cultura organizacional fuerte.

Una cultura organizacional fuerte se basa en estrategias claves de participación, consistencia donde todos tengan un propósito compartido basado en un marco de valores, adaptabilidad y visión con una definición compartida de las funciones y el propósito de la organización. Es necesario que se eliminen los componentes disfuncionales de la cultura organizacional.

“Administrar directamente a las personas es una parte integral de las obligaciones de todo gerente de línea y entre sus obligaciones está:

1. Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
2. Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización.
3. Capacitar a los empleados para trabajos que le son nuevos.
4. Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
5. Conseguir una cooperación creativa y desarrollar relaciones laborales amables.
6. Interpretar las políticas y los procedimientos de la compañía.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las capacidades de cada persona.
9. Crear y conservar la moral del departamento.
10. Proteger la salud y condición física de los empleados.” (DESSLER, 2001)

En 1974 el psicólogo familiar Hubert J. Freudenberger utiliza el término Burnout, explicando qué es fallar, desgastarse o sentirse exhausto debido a las demandas excesivas de energía, fuerzas o recursos. Esto le sucede a un miembro de la organización, por distintas razones, y luego de muchos intentos, se vuelve inoperante. Se producen cambios en la personalidad con tendencia a la inhibición, anergia, anhedonía. Todo ello relacionado con el estrés subsiguiente a las condiciones laborales y a las características de los trabajadores sanitarios.

La triada del Burnout incluye:

- Cansancio o agotamiento emocional  
Sobreviene luego de haber intentado modificar las situaciones estresantes, pero habiendo fracasado en la gestión. La actividad laboral pierde así para el sujeto el atractivo que pudo tener en otro momento. Hay fatiga y pérdida progresiva de energía.
- Despersonalización  
Este concepto pone de manifiesto la distancia defensiva del profesional frente al paciente. Es consecuencia del fracaso frente a la fase anterior y la defensa construida por el sujeto para protegerse frente a los sentimientos de impotencia y desesperanza personal. Se manifiesta por un cambio negativo de

actitudes y respuestas hacia los demás con irritabilidad y pérdida de motivación hacia el trabajo.

- Falta de realización personal

Sucede cuando el trabajo pierde el valor que tenía para el sujeto. El profesional sucumbe a la creencia que el trabajo no amerita más esfuerzos y comienzan las respuestas negativas hacia sí mismo.

## **B. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. Es un sentimiento de relativo dolor o placer que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento. Se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar del trabajo. Es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse.

La satisfacción en el trabajo generalmente se refiere a las actitudes de los empleados individual y grupalmente. Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción general de la vida.

## **C. MOTIVACIÓN**

“Motivar significa exhortar, influir, inspirar y estimular a las personas, proporcionándoles una razón para trabajar bien. Hacer que las personas sientan que desean trabajar, haciéndolas sentir bien respecto al trabajo que desempeñan.” (ALLAN, 1998)

“La administración requiere la creación y mantenimiento de un medio en el que los individuos trabajen en grupo hacia la consecución de objetivos comunes. Un gerente no puede realizar esta tarea sin conocer qué motiva a las personas” (KOONTZ Y WEIHRICH, 1990).

Una organización está motivada cuando:

- Los empleados están contentos.
- Los empleados cooperan en lugar de competir.
- Los empleados asumen responsabilidad por su trabajo.
- Existe un bajo nivel de ausentismo en el trabajo.
- El desempeño es elevado.
- Las tareas se completan a tiempo.
- Se respeta a la dirección.

## **D. IMPULSOS MOTIVACIONALES**

Motivación para el logro

Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. El logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan. Los empleados orientados hacia el logro trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. (KEITH, 1991)

Motivación por afiliación

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

Motivación por competencia

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción. (KEITH, 1991)

Motivación por poder

Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Una vez que se obtiene el poder, este puede ser utilizado constructiva o destructivamente. Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. (KEITH, 1991)

Jerarquía de Necesidades de Maslow

La jerarquía de necesidades de A. H. Maslow

De Orden Superior	5°	Autorrealización y Satisfacción
	4°	Estima y Status
	3°	Necesidades Sociales y de Pertenencia
De Orden Inferior	2°	Protección y Seguridad
	1°	Necesidades Físicas Básicas

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho. Los empleados se muestran más entusiastamente motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen.

Las investigaciones no apoyan la presencia de los cinco niveles de necesidades como únicos, ni se ha establecido la progresión de cinco pasos de niveles de necesidades desde los más bajos hasta los más altos. Sin embargo, a menos que las dos necesidades de orden inferior estén básicamente satisfechas, los empleados no estarán muy interesados en las necesidades de orden superior.

## **E. MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL O MODELO C.O.**

Se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por lo tanto, es posible que los gerentes controlen la conducta de varios empleados al manipular sus consecuencias. El modelo se fundamenta en gran medida en la Ley de causa y efecto, que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables y tiende a no repetir el comportamiento acompañado por consecuencias poco favorables.

El comportamiento se fomenta primordialmente a través del reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición de un comportamiento. El reforzamiento siempre debe depender de un comportamiento correcto del empleado. El moldeado se produce cuando el comportamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado. Aun cuando no se tiene todavía el comportamiento completamente adecuado, éste se fomenta al reforzar el comportamiento en la dirección deseada. El moldeado es particularmente útil para enseñar tareas complejas.

El reforzamiento negativo se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable; por lo tanto, no es un castigo, que normalmente añade algo desfavorable. El comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se enfrenta nuevamente ese estado desfavorable.

El castigo surge cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. Aunque el castigo podría ser necesario para desalentar un comportamiento indeseado tiene algunas limitaciones. Una de las más importantes es que el castigo solamente desalienta un comportamiento indeseable, no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable.

La extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. El comportamiento aprendido debe ser reforzado a fin de que se repita. Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer.

## **F. FIJACIÓN DE METAS**

Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Cuando los empleados participan en la fijación de metas aprecian la manera en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal. También estimulan las necesidades de crecimiento, en la medida en que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

Para utilizar la fijación de metas como herramienta motivacional hay que tener en cuenta:

- Aceptación de la meta

- Las metas eficientes tienen que ser no sólo, absolutamente entendidas sino también aceptadas. Asignar metas a los empleados podría no producir su compromiso hacia ella, especialmente si la meta será difícil de alcanzar.
- Especificidad
  - Las metas deben ser específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los empleados sepan cuándo se alcanza la meta.
- Reto
  - Las metas difíciles presentan un reto que incide en el impulso de logro de muchos empleados; sin embargo, deben ser alcanzables, si se consideran la experiencia de los individuos y los recursos disponibles.
- Retroalimentación
  - Una vez que los empleados han participado en la fijación de metas bien definidas y que representan retos, necesitan retroalimentación sobre la manera en que se están desempeñando. La retroalimentación sobre el desempeño tiende a fomentar un mejor trabajo y la retroalimentación autogenerada es una herramienta motivacional particularmente poderosa.

## **G. PARTICIPACIÓN EN EL EMPLEO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

La participación en el empleo es el grado en el que los trabajadores se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía en ellos y ven al trabajo como una parte central de sus vidas en general. Ocupar posiciones importantes y desempeñarlas bien son insumos importantes para su auto imagen, lo que ayuda a explicar los efectos traumáticos de la pérdida de su empleo en sus necesidades de estima. Los empleados involucrados en su desempeño tienen grandes necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones. Pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar muchas horas y tratarán de alcanzar niveles altos de desempeño.

El compromiso organizacional es el nivel en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente de ella. Refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones de seguir trabajando allí. El compromiso

organizacional más amplio en alcance que la simple lealtad, generalmente es más fuerte en los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

“Se mejorará la motivación, la calidad, los resultados, la satisfacción y el desempeño si hay:

- Variedad de habilidades: eso significa no tener que hacer la misma cosa de manera repetida. Crear un trabajo en el que se requieran varias habilidades.
- Significación e identidad de la tarea: comprender la tarea que se realiza y su importancia.
- Libertad: la capacidad de tener cierto control sobre el trabajo y ser responsable del resultado.
- Retroalimentación: reconocimiento de los resultados reales del trabajo que se realiza.” (ALLAN, 1998)

## **H. ESTILO DE LIDERAZGO**

El estilo de liderazgo es la percepción de los empleados del conjunto de acciones de los líderes. Implica su filosofía, habilidades y actitudes en la práctica. Douglas McGregor presentó en 1957 un argumento convincente en el sentido de que la mayoría de las acciones gerenciales fluyen directamente de las teorías del comportamiento humano que apoyen los gerentes. La filosofía gerencial controla la práctica. Las prácticas de personal, la toma de decisiones, las prácticas de operación e inclusive el diseño organizacional de la gerencia derivan de las suposiciones sobre el comportamiento humano.

Chester Barnard estableció en su tesis principal que una empresa sólo podrá funcionar de forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella. “Los fines personales podrán guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entienden la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente.” (STONER, 1996)

Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. Los estudios de Elton Mayo y sus colegas descubrieron el fenómeno que se conoció posteriormente como el efecto de Hawthorne que manifiesta la posibilidad de que los trabajadores que reciben atención especial rindan mejores resultados tan sólo porque recibieron dicha atención.

### **MANEJO DE LAS EMOCIONES**

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe actitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica. Muchas personas con gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un coeficiente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

La inteligencia emocional puede ser una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento de la organización. Si una empresa tiene actitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga. (GOLEMAN, 2000)

La teoría de sistemas dice que ignorar cualquier categoría de datos significativos es limitar el conocimiento y la reacción. Sondar la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos.

Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida en que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común. En la mayoría de las organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales apartan nuestra atención de esa estática emocional, como si no tuviera importancia. Esto propaga problemas como: decisiones que desmoralizan; dificultad para manejar la creatividad y tomar decisiones; ignorar el importante valor de la actividad social; incapacidad de motivar, mucho menos de inspirar; vacías declaraciones de objetivos; liderazgo según el contexto, pero falto de energías y de impulso; actitudes pesadas y aburridas en vez de espontaneidad; falta de espíritu de cuerpo; grupos que no funcionan.

La problemática del estrés, la podemos ubicar en diversos contextos de la vida social como lo es la familiar, escolar, comunitaria y laboral. Donde quiera que existan personas interactuando a lo interno de una estructura organizacional siempre se van a generar una serie de factores tanto intrínsecos de la persona, como extrínsecos a ella, que van a constituirse en estresores.

Si no son controlados oportunamente los mismos, pueden afectar seriamente el desenvolvimiento del personal tanto individual como grupal, lo cual podría tener repercusiones importantes a nivel de la estructura y funcionamiento de las organizaciones. El agotamiento psíquico aparece por una sobrecarga de trabajo, tanto física como psíquica: trabajo inestable, muchas responsabilidades, aislamiento de otros profesionales, presiones de los pacientes; es un trabajo caro y en el que, cada vez, se exigen más garantías y que puede llegar a hacerse despersonalizado y rutinario.

Su mayor o menor impacto sobre el funcionario dependerá de la percepción que el mismo tenga de la situación, su vulnerabilidad y las características individuales, mecanismos de enfrentamiento, control y prevención que se tenga a nivel individual, grupal y organizacional. (Manual de Normas)

## H. COMPENSACIÓN ECONÓMICA

El dinero es valioso debido a los bienes y servicios que compra. Éste es su valor económico como un medio de intercambio para la asignación de recursos económicos; sin embargo, el dinero es también un medio de intercambio social. El dinero tiene valor de estatus cuando se recibe y cuando se gasta. Representa para los empleados lo que la organización piensa de ellos. También es un indicador del estatus de un empleado con relación al de otros compañeros.

El dinero básicamente es una recompensa extrínseca más que intrínseca, por lo que se aplica fácilmente en los programas de modificación del comportamiento; sin embargo, tiene también todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos.

Un sistema de incentivos económicos de algún tipo puede aplicarse a casi cualquier puesto. La idea básica es determinar el salario de un empleado en proporción a algún

criterio de desempeño individual, grupal y organizacional. El pago podría ser inmediato o a futuro, como en un plan de reparto de utilidades.

Los incentivos ofrecen también varias ventajas potenciales para los empleados. Una de las principales es que refuerzan la idea que tienen los empleados de que habrá recompensa para el buen desempeño. Si se supone que el dinero tiene valencia para un empleado, entonces la motivación debe aumentar. Son favorables desde el punto de vista de la modificación del comportamiento, ofrecen una consecuencia deseada que debe reforzar el comportamiento. Los incentivos parecen ser favorables también desde la teoría de la equidad. Quienes se desempeñan mejor obtienen más recompensas. Para que tenga éxito, un incentivo salarial debe ser lo suficientemente sencillo para que los empleados crean firmemente que después del desempeño obtendrán recompensa.

Los ajustes de paga por antigüedad se utilizan para recompensar a los trabajadores por un servicio prolongado y para estimularlos para que sigan en la empresa. Sin embargo, este tipo de incentivos podría en realidad disminuir el incentivo para el trabajador y por ende su productividad.

Para un sistema de recompensas económicas completo se requieren varios tipos de pagos. Los análisis de puestos y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, al comparar uno con otro de acuerdo a sus niveles de responsabilidad. La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados en su desempeño y les otorgan más recompensas. La participación de utilidades clasifica a la organización en términos de su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios en ella. Estos tres sistemas juntos son los fundamentos de incentivos para un programa de paga completo.

## I. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es necesaria para:

1. Asignar los recursos en un medio dinámico.
2. Recompensar a las personas.
3. Ofrecer retroalimentación a los trabajadores acerca de su trabajo.
4. Mantener relaciones justas con los grupos.
5. Asesorar y desarrollar a las personas.

## 6. Cumplir con las regulaciones.

La filosofía moderna de desempeño se centra en el desempeño actual y las metas futuras y hace hincapié en la participación de las personas en la fijación de metas junto con el supervisor.

Sin importar el sistema que se utilice, la evaluación debe transmitirse posteriormente al empleado en una entrevista de evaluación. La misma consiste en una sesión en la que los supervisores o jefes proporcionan a sus empleados retroalimentación sobre el desempeño pasado y comentan los problemas que han surgido. Seguidamente, fijan objetivos para el siguiente periodo e informan a los empleados de sus salarios futuros.

Las evaluaciones del desempeño son una tarea compleja para el gerente, debido a que requieren entendimiento del puesto, observación cuidadosa del desempeño, y sensibilidad hacia las necesidades de los empleados. Debe limitarse sustancialmente la cantidad de crítica a quizás dos aspectos importantes, debe ofrecerse apoyo y elogio por los trabajos bien hecho y permitir la participación en la discusión.

Se desaprovechan posibilidades de reflexionar sobre lo que torna efectiva a una organización y sobre las maneras de diagnosticar las fallas en el desempeño. No sólo debe evaluarse la productividad, eficiencia y eficacia; deberá tomarse en cuenta durante las evaluaciones:

- Autoconocimiento emocional: obtener datos sobre la influencia del clima emocional en el desempeño.
- Logro: revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos.
- Adaptabilidad: flexibilidad frente a desafíos u obstáculos.
- Autodominio: desempeñarse con efectividad bajo presión, en vez de reaccionar con pánico, cólera o alarma.
- Integridad: la confiabilidad que genera la confianza.
- Optimismo: flexibilidad frente a los contratiempos.
- Empatía: comprender los sentimientos y perspectivas ajenas, ya sean clientes o miembros internos.
- Aprovechamiento de la diversidad: utilizar las diferencias como oportunidades.

- Conciencia política: entender las tendencias económicas, políticas y sociales salientes.
- Influencia: capacidad para las estrategias de persuasión.
- Creación de vínculos: fortaleza de los lazos personales entre personas y partes de la organización muy alejadas entre sí.

En los últimos años han proliferado diversas técnicas de evaluación del desempeño en función básicamente de las necesidades de cada empresa y de la orientación que tengan los individuos que las introducen o las aplican.

Analizando los diferentes sistemas que se han desarrollado y aplicado para evaluar el personal, es posible clasificarlos, desde el punto de vista de la posición que guarda los evaluadores con respecto a la de los evaluados, en dos sistemas:

#### 1. Sistema Vertical

Este sistema se caracteriza en que, el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización; consta de dos variantes:

- a. Descendente: el empleado recibe la clasificación de su jefe o jefes inmediatos. A esta forma se le conoce como la aplicación en cascada.
- b. Ascendente: en esta variable los subordinados califican a su superior inmediato.

#### 2. Sistema Horizontal

En este sistema el procedimiento consiste en que cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional. (GRADOS, 1980)

## K. PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Siempre existirá cierta subjetividad en los métodos de evaluación. Sin embargo, el empleo de factores relacionados con el puesto sí eleva la objetividad. El error de halo tiene lugar cuando el evaluador percibe que un factor tiene una importancia primordial y da una calificación global buena o mala a un empleado con base en este sólo factor.

En algunos casos se observa indulgencia, que consiste en conceder calificaciones altas no merecidas. Con frecuencia este comportamiento está motivado por un deseo de evitar la controversia por la evaluación. La indulgencia puede provocar diversos problemas organizacionales. Cuando no se analizan las deficiencias de los empleados, éstos no pueden comprender la necesidad de mejorar su desempeño y continuarán las cosas como están. En estos casos, los empleados que están teniendo una buena actuación, pueden resentir las evaluaciones indulgentes, en particular si están asociadas con promociones y aumentos de sueldo. Una organización puede tener problemas para despedir a un empleado con un pobre desempeño si tiene un historial de evaluaciones satisfactorias.

La actitud indebidamente crítica del desempeño en el trabajo de un empleado se conoce como rigor. Este comportamiento puede originarse en una falta de comprensión de diversos factores de evaluación. Cuando un gerente es demasiado estricto, sus integrantes sufren respecto de los aumentos salariales y las promociones.

La tendencia central es un error común que ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados cerca del punto medio de la escala. El calificador puede evitar una posible controversia o crítica si concede sólo calificaciones promedio.

Razones para inflar de manera intencional las calificaciones:

- La creencia de que las calificaciones precisas tendrán un efecto dañino sobre la motivación y el desempeño del subordinado.
- El deseo de mejorar la elegibilidad de un empleado para los aumentos por méritos.
- El deseo de evitar la ventilación de las anomalías que existan en el departamento.
- Las necesidades de proteger a los buenos empleados, cuyo desempeño está sufriendo a causa de problemas personales.
- El deseo de premiar a los empleados que muestran un gran esfuerzo, aunque los resultados sean relativamente bajos.
- La necesidad de evitar una confrontación con determinados empleados difíciles de manejar.

Razones para desinflar de manera intencional las calificaciones:

- Obtener un mejor desempeño de un empleado por medio de algún susto.
- Sancionar a un empleado difícil o rebelde.

- Estimular a un empleado problemático a que renuncie.
- Crear un registro sólido para justificar un despido planeado.
- Minimizar la cantidad de incrementos por mérito que recibe un subordinado.

## L. AMBIENTE DE TRABAJO

El Diseño del Laboratorio (distribución, instalaciones, procedimientos de trabajo, etc.) debe ser el adecuado para el mantenimiento de un buen nivel preventivo. Se debe disponer de las instalaciones de emergencia o elementos de actuación como duchas, lavaojos, extintores, etc. además de los equipos de protección individual (también denominados EPP). El laboratorio, incluidas las zonas de paso, salidas, vías de circulación, equipos e instalaciones deben estar en perfecto estado de orden y limpieza, estableciendo para ello un mantenimiento periódico de las mismas. Los desperdicios, manchas y residuos de sustancias peligrosas se eliminarán con rapidez. Está prohibido realizar trabajos diferentes a los autorizados por los responsables directos, así como utilizar aparatos e instalaciones sin conocer previamente su funcionamiento. El personal debe lavarse las manos antes y después de su entrada en el laboratorio.

La ropa de trabajo debe estar abrochada en todo momento, evitando vestir mangas anchas o colgantes, y tener los cabellos recogidos. Debe estar prohibido comer, beber y fumar en el laboratorio. Cuando se llevan lentes de contacto, será obligatorio el uso de gafas de seguridad. El buen estado de los productos y materiales, así como su etiquetado debe comprobarse antes de su utilización. Todos los preparados deben estar etiquetados adecuadamente, estando prohibida la reutilización de los envases vacíos sin la retirada de la etiqueta original. Para el encendido de los mecheros Bunsen se recomienda la utilización de encendedores piezoeléctricos, intentando reducir al máximo el uso de llamas vivas una vez encendidos. Se deberá trabajar, siempre que sea posible y operativo, en las vitrinas. Una vez finalizada la operación o la tarea en el laboratorio, se deberán guardar los materiales y reactivos, limpiar el lugar de trabajo, y asegurarse la desconexión de aparatos, conductos de agua y gas, etc.

## M. ERGONOMÍA E HIGIENE

Ergonomía e higiene en la silla de laboratorio, una buena solución de asiento es una inversión en el futuro. La calidad del espacio de trabajo es uno de los factores clave de la motivación del personal.

El laboratorio es el lugar de trabajo del progreso y de la innovación. Los responsables de los laboratorios actuales cada vez se centran más en la ergonomía en las sillas de laboratorio, las cuales ayudan a proteger la salud de los trabajadores y optimiza los resultados de trabajo al retardar la aparición del cansancio consiguiendo reducir las bajas por enfermedad causadas por malas posturas. La silla ideal debe adaptarse para realizar el trabajo de manera efectiva, deben inclinarse hacia delante para poder acercarnos al microscopio, debe ser de fácil limpieza y resistente a productos químicos.

# CAPÍTULO III

## **DISEÑO METOLÓGICO**

### **Tipo y diseño general de estudio**

Este estudio es de tipo, no experimental, descriptiva, prospectiva, transversal, es decir, es una investigación que describe el fenómeno de estudio en toda su amplitud y disminución, desde su propio entorno o ambiente que se desenvuelven los investigadores.

Es no experimental porque se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

Los estudios observacionales son de carácter estadístico y demográficos, puesto que comprenden el estudio de tipo sociológico, biológico – epidemiológicos, en los que no hay intervención por parte del investigador.

El estudio transversal, es observacional y descriptivo, que mide la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal, es decir, permite estimar la magnitud y distribución del fenómeno de estudio en un momento dado.

Por tanto, este el estudio es de tipo No experimental, descriptiva prospectiva transversal, puesto que permite analizar el fenómeno objeto de estudio en este caso la percepción del clima laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos.

## **VARIABLES DE ESTUDIO**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Clima Laboral</b>	Es el medio humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno.	7,9,10

<b>Percepción</b>	Hace referencia a todas las sensaciones que tiene cada empleado en su entorno laboral, las cuales pueden ser positivas, negativas o neutrales, y puede ser un factor que influye directamente en los resultados de la organización.	4,12
<b>Empresa</b>	Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de la sociedad.	1,3
<b>Riesgo Laboral</b>	Es la posibilidad de que un trabajador sufra una enfermedad laboral o un accidente laboral.	5,8,11
<b>Puesto de Trabajo</b>	Actividades concretas que el trabajador desarrolla en la empresa y por las que percibe un determinado sueldo o salario	2,6

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO**

### **Sexo**

Definición conceptual

- Características biológicas que distinguen a un hombre de una mujer.

Definición operacional

- Identificación del personal que labora en el laboratorio clínico como femenino o masculino.

### **Edad**

Definición conceptual

- Tiempo de vida transcurrido en una persona desde el momento de su nacimiento.

Definición operacional

- Tiempo en años de vida cumplidos al momento de aplicar la encuesta.

## **Grado académico terminado**

### Definición conceptual

- Nivel de Instrucción académica completa finalizada de una persona.

### Definición operacional

- Último nivel de instrucción alcanzado al momento de aplicar la encuesta y clasificados de la siguiente manera:
  - Primaria incompleta: sin haber culminado los seis años de estudios primarios.
  - Primaria completa: haber culminado los seis años de estudios primarios.
  - Secundaria incompleta: haber comenzado y aún no concluir los seis años de estudios secundarios.
  - Secundaria completa: haber terminado los seis años de estudios secundarios.
  - Técnico universitario incompleto: haber empezado la formación del técnico universitario y no haberla terminado al momento de llenar la encuesta.
  - Técnico universitario completo: haber terminado el plan de estudios universitarios de una carrera técnica.
  - Licenciatura incompleta: haber iniciado la formación de licenciatura sin haberla concluido al momento de llenar la encuesta.
  - Licenciatura completa: haber culminado estudios universitarios de licenciatura.
  - Especialidad: haber iniciado la formación de postgrado sin haber concluido al momento de llenar la encuesta.
  - Especialidad completa: haber terminado estudios de especialidad.
  - Maestría incompleta: haber iniciado la formación de maestría sin haberla concluido al momento de llenar la encuesta.
  - Maestría completa: haber terminado estudios universitarios de maestría.

## **Años de servicio en la institución**

### Definición conceptual

- Tiempo de laborar en una institución.

Definición operacional

- Tiempo en años de servicio de laborar en la institución cumplidos al momento de aplicar la encuesta.

### **Trabajo fuera de la institución**

Definición conceptual

- Laborar en otra organización que no sea la institución en estudio.

Definición operacional

- Laborar en otra organización ajena a la institución en la cual está llenando la encuesta.

### **Infraestructura**

Definición conceptual

- Percepción de las instalaciones físicas, equipos y materiales necesarias para sustentar la actividad económica.

Definición operacional

- Percepción del encuestado, según el llenado del cuestionario, acerca de la infraestructura con la que cuenta en el laboratorio clínico.

Percepción de la Comunicación

Definición conceptual

- Proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.

Definición operacional

- Percepción de la forma en que se da el intercambio de información entre compañeros de trabajo y con las líneas de mando, incluyendo en el análisis la comunicación formal e informal.

### **Percepción de la Recompensa**

Definición conceptual

- Satisfacción que experimenta una persona por un reconocimiento intrínseco o extrínseco.

Definición operacional

- Percepción de la forma en que se recompensa moral, emocional y económicamente a una persona por el desempeño de su labor.

## Percepción de la Evaluación del Desempeño

### Definición conceptual

- Estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

### Definición operacional

- Percepción de la forma en que se evalúa el logro de los objetivos, la realización de las actividades y el cumplimiento de las responsabilidades de su puesto de trabajo.

### Universo de Estudio, selección y tamaño de la muestra.

La población de estudio son funcionarios Laboratoristas Clínicos, Técnicos Asistente de Laboratorio y Auxiliares de Laboratorio del Hospitales Irma de Lourdes Tzanetatos.

#### Funcionarios

#### HILT

<b>Laboratoristas Clínicos</b>	17
<b>Técnicos Asistentes</b>	11
<b>Auxiliares de Laboratorio</b>	1
<b>Universo</b>	<b>29</b>

La población del laboratorio es de 29 colaboradores.

A continuación, calculamos nuestra muestra (n):

$$n: \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2}$$

$$n: (1.96)^2 (0.05)(0.95)/(0.08)^2$$

$$n: (3.8416)(0.05)(0.95)/0.0064$$

$$n: 0.182476/0.0064$$

$$n: 28$$

Por lo que se analizará el 100% de la población, sin embargo, para que el estudio sea significativo, debemos evaluar 28 participantes.

### **Procedimiento para la recolección de información.**

Una vez tengamos la autorización del departamento administrativo correspondiente del hospital, nos reuniremos con el jefe del Departamento de Laboratorio Clínico para coordinar los diferentes horarios para la recolección de los datos, cumpliendo con las normas de bioseguridad y sin interferir en la rutina diaria de trabajo.

Se enviará a todos los funcionarios del laboratorio clínico una invitación vía correo electrónico; en la cual, se explicará el objetivo del proyecto a realizar, destacando que es con fines educativos y totalmente confidencial. Además, anexo tendrá una encuesta de sí o no acepta ser parte del estudio, para ser respondida en periodo no mayor de 24 horas.

Una vez tengamos las respuestas de la encuesta de participación, procederemos a aplicar el consentimiento informado y luego el instrumento de estudio en un periodo de 5 días en los diferentes horarios de trabajo del laboratorio clínico.

### **Criterios de Inclusión y exclusión:**

#### **Inclusión:**

- ❖ Personal técnico nombrado permanente en el área de laboratorio clínico.
- ❖ Personal que acepte participar en el estudio.

#### **Exclusión:**

- ❖ Personal con menos de un año de haber sido nombrado.
- ❖ Personal que se encuentre de vacaciones, licencia, etc.
- ❖ Personal administrativo.
- ❖ Personal que no acepte participar en el estudio.

### **Plan de análisis de los resultados**

La presente investigación gira en torno a la búsqueda de las variables compartidas que permitan la medición del clima, lo cual se conseguirá a través de un instrumento de

recolección de datos específico para este fin se utilizara un instrumento de recolección de datos tipo encuesta dicotómico.

Técnicas de análisis de datos:

Según Arias (ob.cit:111) manifiesta, que “En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. En lo referente, al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales) que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados”. Para efectos, de esta investigación se tiene que los datos se agruparon: en tablas y gráficos de doble entrada: por variables, dimensiones e indicadores en frecuencias de porcentajes.

A juicio, de Hernández, Fernández y Baptista (2016:272) “En la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador. Ya casi nadie lo hace de forma manual ni aplicando fórmulas, en especial si hay un volumen considerable de datos”. En el caso, de esta investigación se utilizó la estadística SpssStatistic versión 18.0, la cual permitió, agrupar los datos en tablas y gráficos por variables, dimensiones e indicadores en frecuencias de porcentajes.

Se deberá comenzar por el análisis de confiabilidad y validez de la herramienta. Esto es, el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach por variable del clima organizacional de cada cuadrante considerado en la encuesta a realizar. Asimismo, se deberá realizar el análisis de factores por componentes principales tomando en cuenta todos los ítems de la escala. Se llevarán a cabo análisis de correlación entre las variables y los objetivos planteados. De igual manera se realizarán análisis de varianza (ANOVA) a partir de la suma total de las variables que conformen la escala, la encuesta se realizará mediante una validación por un grupo de 5 expertos, utilizando el programa SPSS, que proporcionará datos de forma rápida y aclarará las relaciones entre las variables estudiadas.

Las encuestas utilizarán el sistema de medición NPS (Net Promoter Score) que es un indicador de la experiencia del cliente. Mide las probabilidades de los clientes y se obtiene por medio de una encuesta con preguntas calificadas de 1 a 10.

## Flujograma de procedimientos por etapa



**Tabla. 1**

Clasificación	Original explicativo
Metodología	Tipo: No experimental, Diseño: Descriptiva prospectiva transversal.
Técnicas de análisis	Encuestas
Clasificación de investigación	Sin riesgo
Riesgo probable o previsible	Ninguno
Consentimiento informado	Ver anexo
Fundamentos Bioéticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Núremberg</li> <li>• Declaración de Helsinsky</li> </ul>

### **Actividades para mantener aspectos éticos**

La investigación cumplirá con los principios éticos de acuerdo con los reglamentos internacionales requeridos de toda investigación que involucra sujetos humanos: Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (1964, 2013), Belmont Report (1979), Pautas éticas CIOMS (2016) y, la Guía Tripartita para las Buenas Prácticas Clínicas (BPC) de la ICH (1996), la Ley 81 del 2019 de protección de datos personales., la Ley 84 del 2019, Ley 68/2003 de deberes y derechos de los pacientes, la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos de la UNESCO (2005)].

Ante todo, se considerará el respeto y el cuidado de los participantes y su integridad social y personal. Las actividades estarán dirigidas a velar por el bienestar de los sujetos, evitando cualquier acción que pueda resultar en un perjuicio o daño. Los estándares establecidos sobre los cuales se fundamenta esta propuesta aseguran que los investigadores sean objetivos y honestos y no cometan prácticas como plagio y falsificación de datos.

Se respetará la autonomía de los participantes para abandonar el proyecto cuando ellos estimen sea conveniente. Se respetará la confidencialidad de los participantes asignándoles un código a cada uno. No se divulgarán sus datos personales. El consentimiento informado se realizará para explicar detalladamente en qué consiste el proyecto y permite que el participante autorice su participación en la investigación.

De igual manera, se referirá a algún participante con un especialista idóneo de la salud mental en el caso de que él lo solicite o se detecte algún riesgo durante el curso de la evaluación.

Igualmente, la normativa actual exige que las investigaciones con humanos sean aprobadas por un Comité de Bioética para su ejecución, por lo que el Protocolo de la investigación se presentará a consideración al Comité de Bioética en la Investigación de la Universidad Santander.

Los datos recogidos con las encuestas serán guardados bajo llave en el departamento de Laboratorio del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos, por un periodo de 5 años para luego ser destruidos (en el caso de encuestas online, serán guardados en un documento encriptado o memoria accesible solo por el investigador y/o asesor por 5 años para luego ser destruido, por parte de los propios investigadores.

# CAPÍTULO IV

## EJECUCION

El NPS o NET PROMOTER SCORE (marcador de promoción neto)

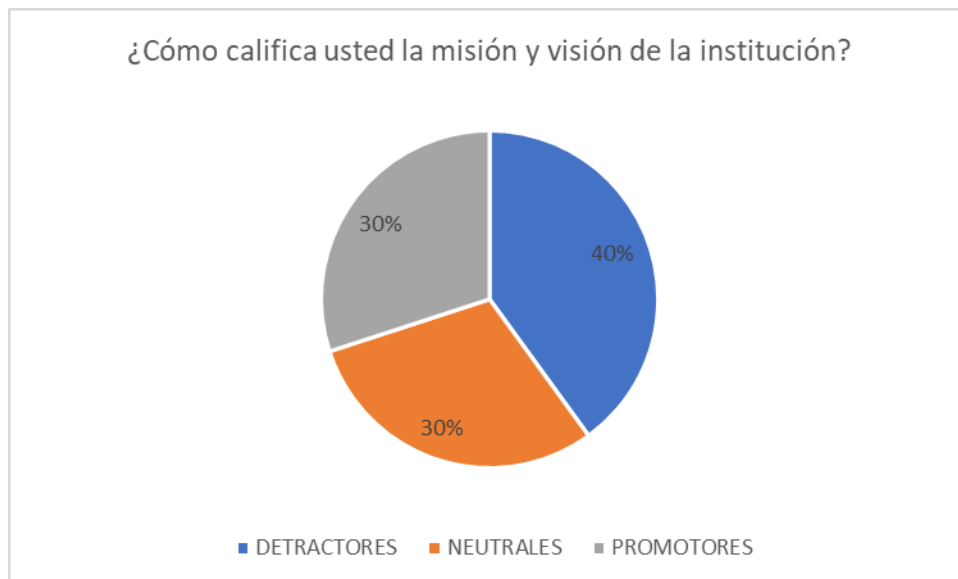
Es una fórmula utilizada para evaluar el índice de lealtad mediante un sencillo método y se evalúan las preguntas en un rango de 0-10. Siendo de 0-6 Detractores 7-8 Neutros y 9-10 Promotores. Según Frederick Reichheld.

CUADRO ESTADÍSTICO SOBRE EL CLIMA LABORAL EN LOS LABORATORIOS DEL HOSPITAL IRMA DE LOURDES TZANETATOS  
TOTAL DE ENCUESTADOS: 20

PREGUNTAS	RESPUESTAS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
¿CÓMO CALIFICA USTED LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN?	0	0	0	2	4	2	2	4	2	4	20
¿CÓMO CALIFICA USTED LA COMUNICACIÓN AL PERSONAL, DE LOS OBJETIVOS DEL LABORATORIO?	2	0	2	0	4	2	0	4	6	0	20
¿CÓMO CALIFICA USTED A COMPATIBILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS CON LOS OBJETIVOS DEL LABORATORIO?	0	0	4	0	2	2	6	2	2	2	20
¿CÓMO CALIFICA USTED LA POLÍTICA Y PROCEDIMIENTOS EN EL LABORATORIO?	0	2	2	0	2	2	6	2	0	4	20
¿CÓMO CALIFICA USTED LAS EVALUACIONES PERIÓDICAMENTE AL PERSONAL DEL LABORATORIO?	4	0	0	2	0	0	4	2	6	2	20
¿CÓMO CALIFICA USTED LA INFRAESTRUCTURA DEL LABORATORIO PARA LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES?	6	0	2	4	4	2	0	0	2	0	20
¿CÓMO CALIFICA USTED A ORGANIZACIÓN DEL LABORATORIO CON RESPECTO AL FLUJO DE TRABAJO EFICIENTE?	2	0	0	2	4	2	2	6	2	0	20
¿CÓMO CALIFICA USTED LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?	0	0	2	2	4	0	6	6	0	0	20
¿CÓMO CALIFICA USTED EL ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN CONTÍNUA PARA ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL?	0	0	0	2	2	2	4	0	4	6	20
¿CÓMO CALIFICA USTED LOS CANALES DE COMUNICACIÓN CON NIVELES SUPERIORES?	0	0	2	2	2	2	0	6	4	2	20
¿CÓMO CALIFICA USTED LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO?	2	2	0	0	0	2	2	2	8	2	20
¿CÓMO CALIFICA USTED EL TRABAJO EN EQUIPO EN SU DEPARTAMENTO?	4	4	0	0	0	2	4	2	2	2	20

1- ¿Cómo califica usted la misión y visión de la institución?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	NPS
1	0	0	40%
2	0	0	
3	0	0	
4	2	10%	
5	4	20%	
6	2	10%	
7	2	10%	30%
8	4	20%	
9	2	10%	30%
10	4	20%	
Total	20	100%	100%

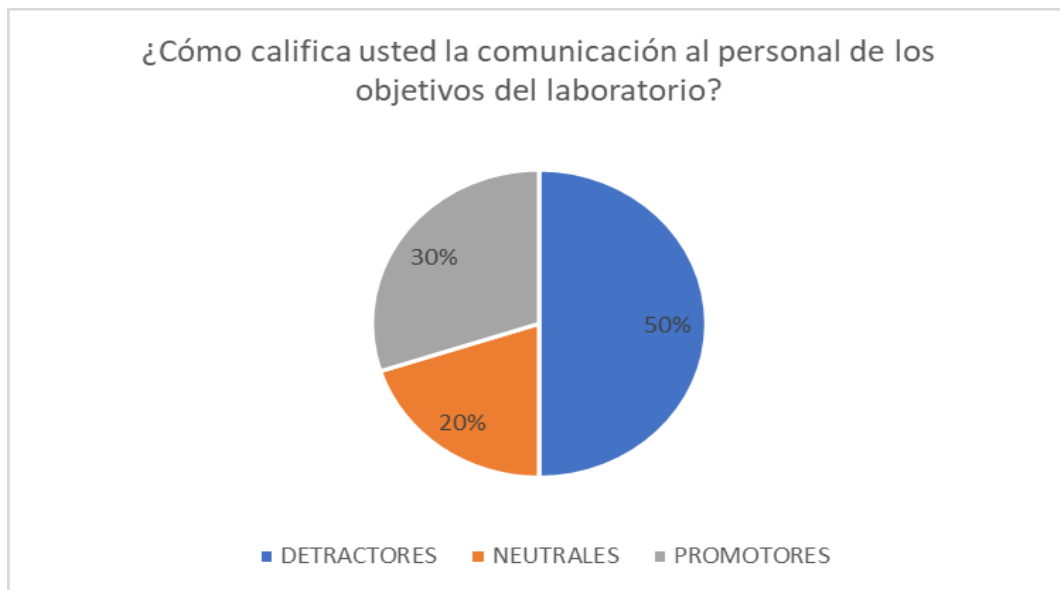


Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la misión y visión de la institución, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son detractores, el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son neutrales y el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son promotores.

2- ¿Cómo califica usted la comunicación al personal de los objetivos del laboratorio?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	PNS
1	2	10%	50%
2	0	0	
3	2	10%	
4	0	0	
5	4	20%	
6	2	10%	
7	0	0	20%
8	4	20%	
9	6	30%	30%
10	0	0	
Total	20	100	100%

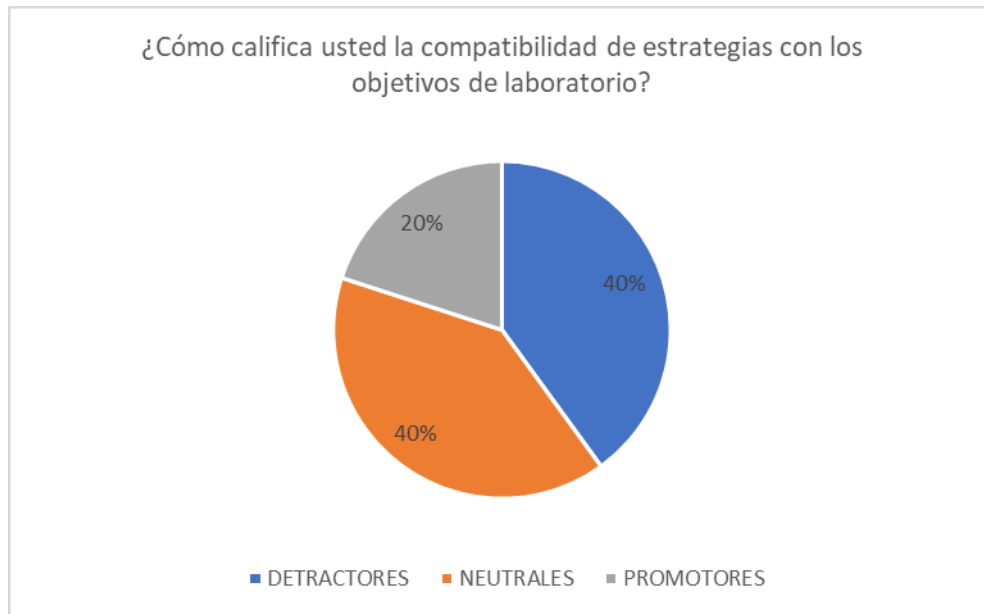


Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la comunicación de los objetivos al personal, el 50%, que corresponde a 10 de los encuestados, son detractores, el 20%, que corresponde a 4 de los encuestados, son neutrales y el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son promotores.

3- ¿Cómo califica usted la compatibilidad de estrategias con los objetivos de laboratorio?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	NPS
1	0	0	40%
2	0	0	
3	4	20%	
4	0	0	
5	2	10%	
6	2	10%	
7	6	30%	40%
8	2	10%	
9	2	10%	20%
10	2	10%	
TOTAL	20	100	100%

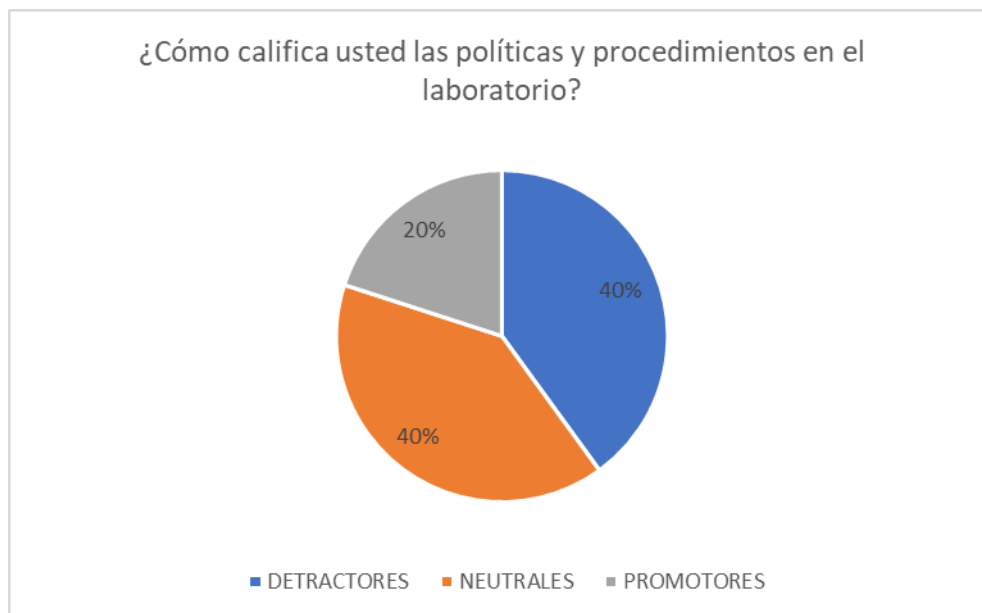


Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la compatibilidad de las estrategias con los objetivos de laboratorio, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son detractores, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son neutrales y el 20%, que corresponde a 4 de los encuestados, son promotores.

4- ¿Cómo califica usted las políticas y procedimientos en el laboratorio?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	NPS
1	0	0	40%
2	2	10%	
3	2	10%	
4	0	0	
5	2	10%	
6	2	10%	
7	6	30%	40%
8	2	10%	
9	0	0	20%
10	4	20%	
Total	20	100	100%

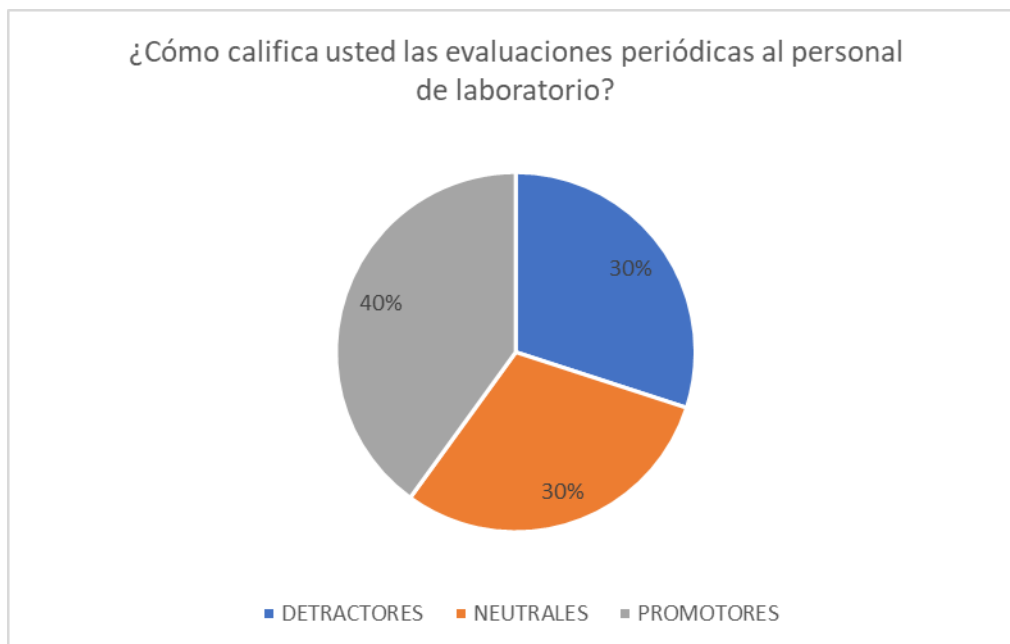


Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a las políticas y procedimientos del laboratorio, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son detractores, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son neutrales y el 20%, que corresponde a 4 de los encuestados, son promotores.

5- ¿Cómo califica usted las evaluaciones periódicas al personal de laboratorio?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	NPS
1	4	20%	30%
2	0	0	
3	0	0	
4	2	10%	
5	0	0	
6	0	0	
7	4	20%	30%
8	2	10%	
9	6	30%	40%
10	2	10%	
TOTAL	20	100%	100%



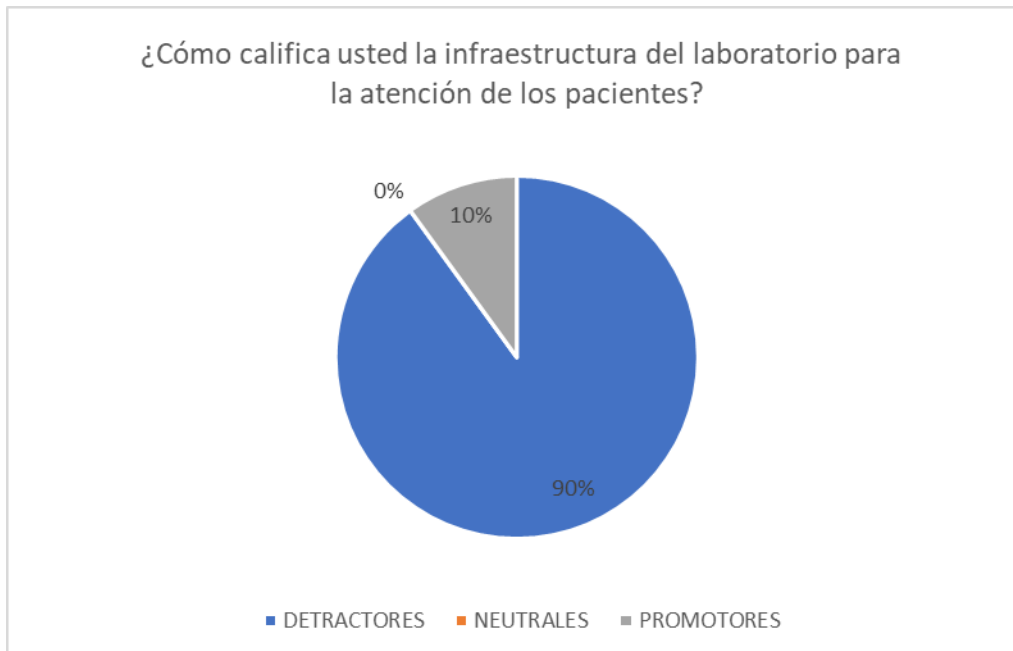
Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a las evaluaciones periódicas al personal de laboratorio, el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son

detractores, el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son neutrales y el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son promotores.

6- ¿Cómo califica usted la infraestructura del laboratorio para la atención de los pacientes?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	PNS
1	6	30%	90 %
2	0	0	
3	2	10%	
4	4	20%	
5	4	20%	
6	2	10%	
7	0	0	0%
8	0	0	
9	2	10%	10%
10	0	0	
TOTAL	20	100%	100%

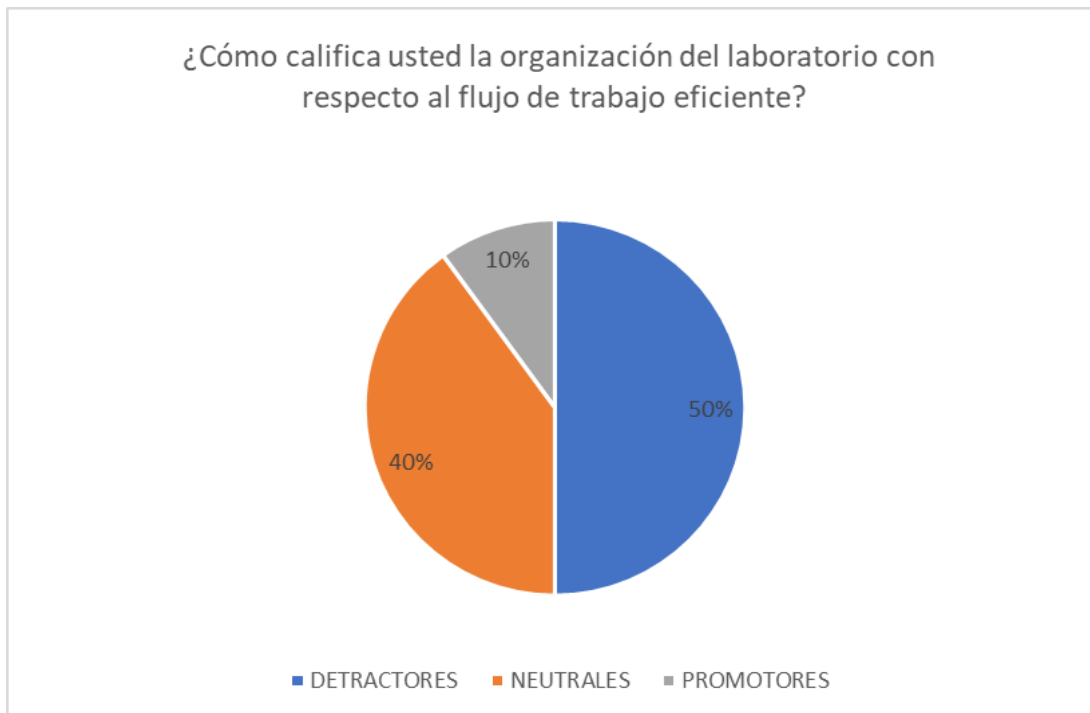


Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la infraestructura del laboratorio, el 90%, que corresponde a 18 de los encuestados, son detractores, el 10%, que corresponde a 2 de los encuestados, son promotores.

7. ¿Cómo califica usted la organización del laboratorio con respecto al flujo de trabajo eficiente?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	PNS
1	2	10%	50 %
2	0	0	
3	0	0	
4	2	10%	
5	4	20%	
6	2	10%	
7	2	10%	40%
8	6	30%	10%
9	2	10%	
10	0	0	
TOTAL	20	100%	100%

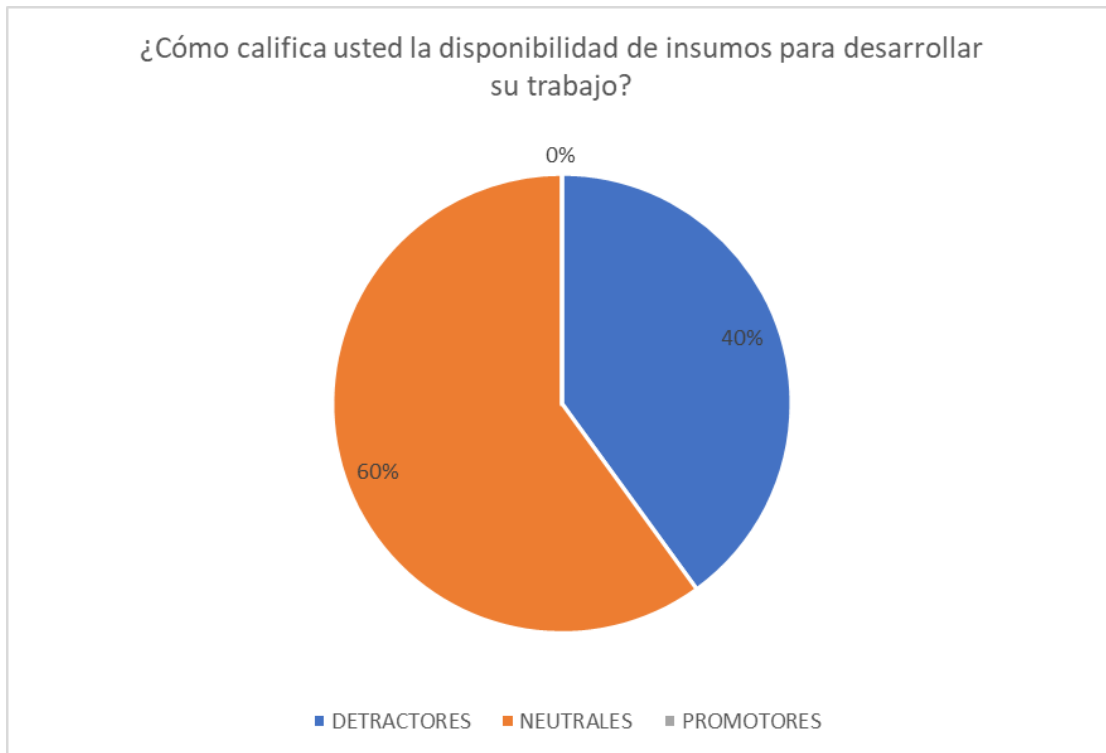


Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la organización del laboratorio, el 50%, que corresponde a 10 de los encuestados, son detractores, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son neutrales y el 10%, que corresponde a 2 de los encuestados, son promotores.

8- ¿Cómo califica usted la disponibilidad de insumos para desarrollar su trabajo?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	PNS
1	0	0	40%
2	0	0	
3	2	10%	
4	2	10%	
5	4	20%	
6	0	0	
7	6	30%	60%
8	6	30%	
9	0	0	0%
10	0	0	
TOTAL	20	100	100%

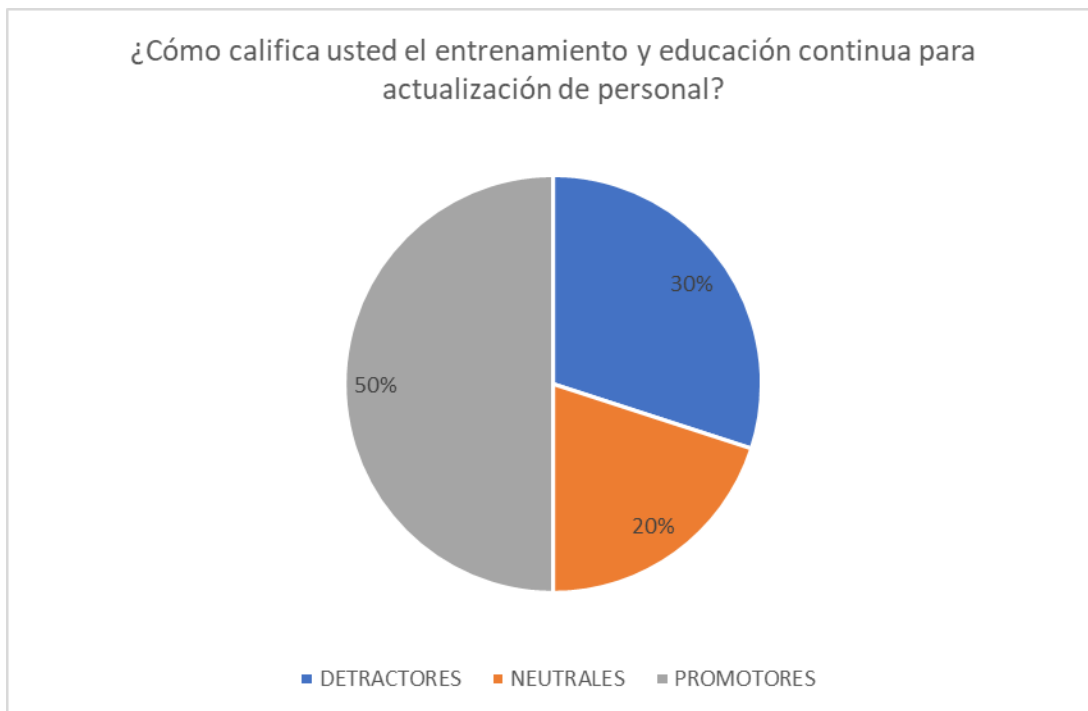


Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la disponibilidad de insumos para desarrollar los trabajos, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados, son detractores, el 60%, que corresponde a 12 de los encuestados, son neutrales.

9- ¿Cómo califica usted el entrenamiento y educación continua para actualización de personal?

PUNTAJE	RESULTADOS	PORCENTAJE	PNS
1	0	0	30%
2	0	0	
3	0	0	
4	2	10%	
5	2	10%	
6	2	10%	
7	4	20%	20%
8	0	0	
9	4	20%	50%
10	6	30%	
TOTAL	10	100%	100%

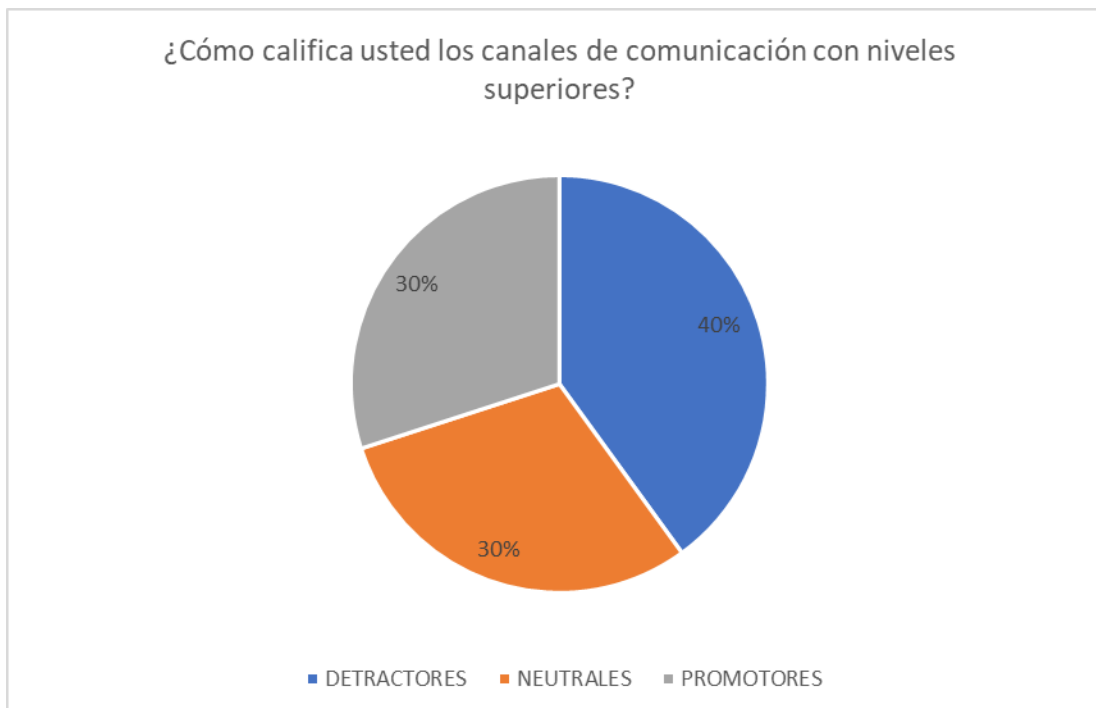


Análisis

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación al entrenamiento y educación continua dentro del laboratorio, el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son detractores, el 20%, que corresponde a 4 de los encuestados, son neutrales y el 50%, que corresponde a 10 de los encuestados, son promotores.

10- ¿Cómo califica usted los canales de comunicación con niveles superiores?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	PNS
1	0	0	40%
2	0	0	
3	2	10%	
4	2	10%	
5	2	10%	
6	2	10%	
7	0	0	30%
8	6	30%	
9	4	20%	30%
10	2	10%	
TOTAL	20	100%	100%



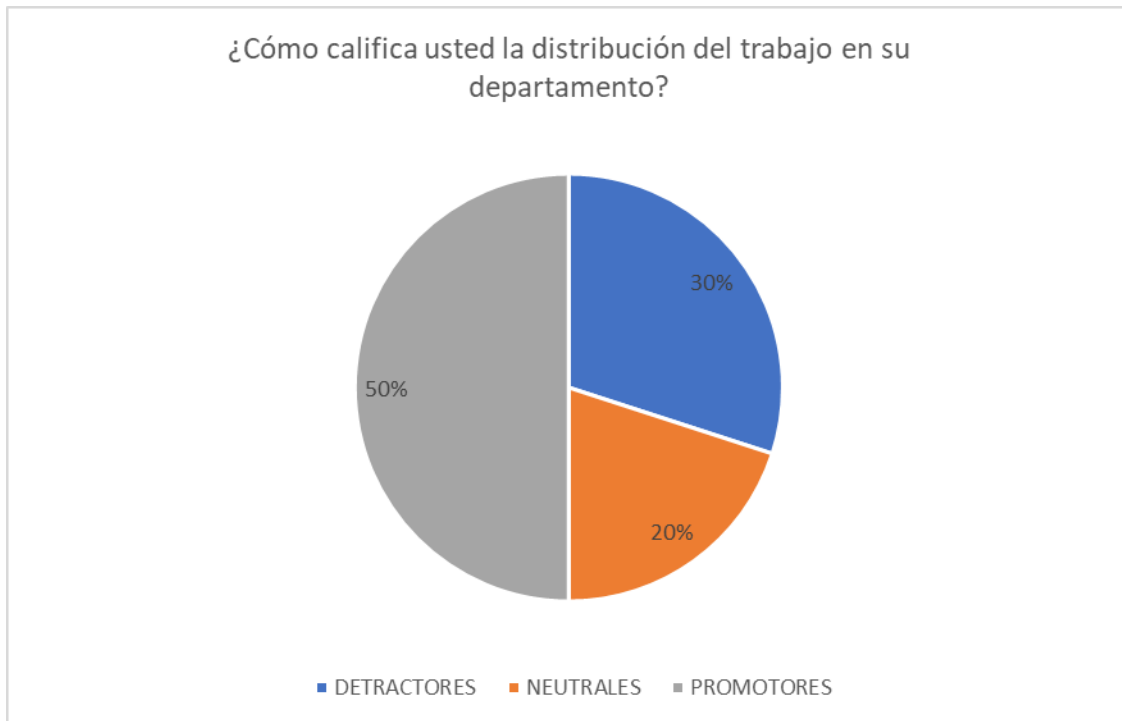
Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a los canales de comunicación con los niveles superiores, el 40%, que corresponde a 8 de los encuestados,

son detractores, el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son neutrales y el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son promotores.

11- ¿Cómo califica usted la distribución del trabajo en su departamento?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	PNS
1	2	10%	30%
2	2	10%	
3	0	0	
4	0	0	
5	0	0	
6	2	10%	20%
7	2	10%	
8	2	10%	50%
9	8	40%	
10	2	10%	
TOTAL	20	100%	100%



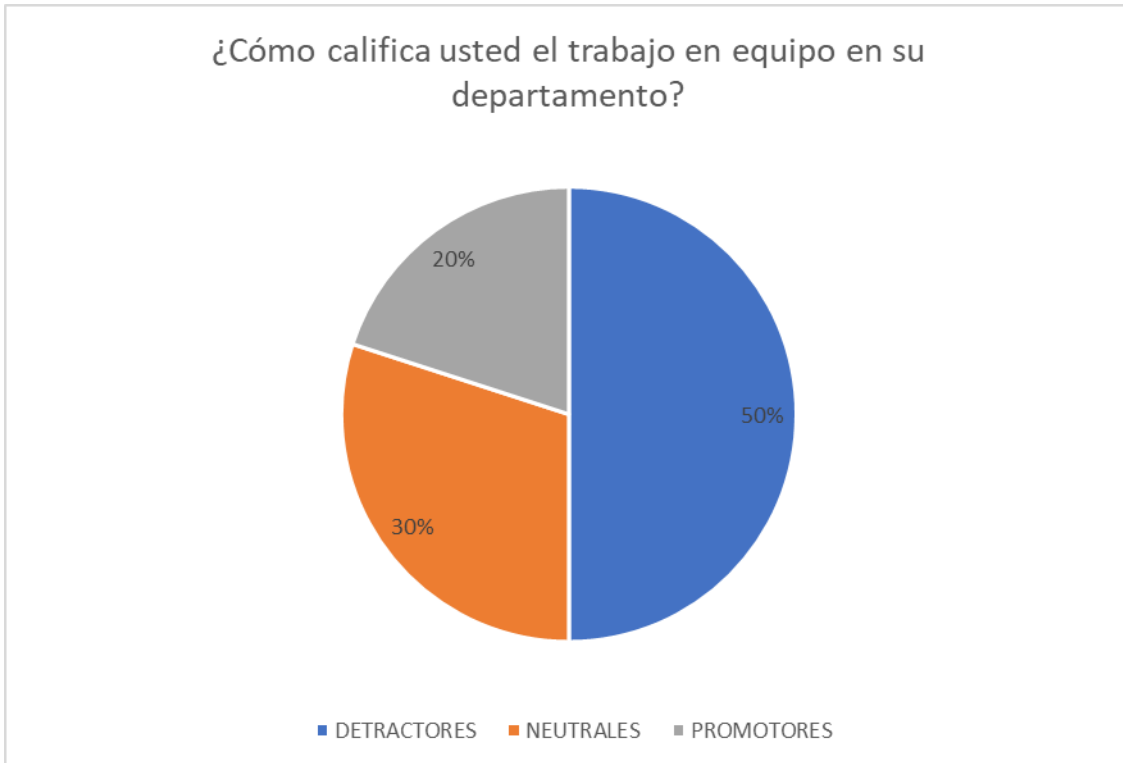
Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la distribución del trabajo dentro del departamento del laboratorio organización del laboratorio, el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son detractores, el 20%, que corresponde a 4 de los

encuestados, son neutrales y el 50%, que corresponde a 10 de los encuestados, son promotores.

12- ¿Cómo califica usted el trabajo en equipo en su departamento?

PUNTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE	PNS
1	4	20%	50%
2	4	20%	
3	0	0	
4	0	0	
5	0	0	
6	2	10%	
7	4	20%	30%
8	2	10%	
9	2	10%	
10	2	10%	20%
TOTAL	20	100%	



Análisis:

De esta gráfica podemos interpretar que, en relación a la organización del laboratorio, el 50%, que corresponde a 10 de los encuestados, son detractores, el 30%, que corresponde a 6 de los encuestados, son neutrales y el 20%, que corresponde a 4 de los encuestados, son promotores.

## CONCLUSIONES

Luego de evaluar los resultados de los encuestados con referencia a la Percepción del Clima Laboral en el Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos, podemos concluir que trabajar en un ambiente laboral donde los colaboradores no se sientan cómodos, no es beneficioso para la institución, ni para los pacientes, ni para los mismos trabajadores.

La percepción del trabajo en equipo es mala. El laboratorio clínico está formado por tres grandes grupos: recepcionistas, asistentes clínicos y laboratoristas; estos tres engranajes deben moverse de forma tal que no se sienta que hay sobrecarga de trabajo para unos y para otros no. Como no notan un beneficio mutuo ni apoyo de los demás miembros, lo que lleva a una disminución de la productividad y desánimo. Al no trabajar en equipo, queda sentado, que la organización del flujo de trabajo es deficiente, entorpeciendo el buen funcionamiento de los procesos que se ejecutan en la institución.

Es importante para los trabajadores dispongan de protocolo y procedimientos claros en sus trabajos, tanto a nivel individual como a nivel organizacional tener estos puntos, desarrollan la confianza a la hora de que se le presenten situaciones lo que favorece el cumplimiento de los objetivos y provoca un clima laboral agradable.

El desarrollo socioeconómico del área donde está ubicado el Hospital y los movimientos de pacientes por reestructuraciones durante la pandemia, ha producido limitaciones en cuanto a la infraestructura construida y los servicios que se prestan; esto limita el desarrollo oportuno de las actividades diarias y por ende en una disminución de las necesidades de la población que acude al nosocomio.

La capacitación y la educación continua expande los conocimientos y las habilidades del personal, esto permite hacerse cargo con éxito a los constantes cambios y nuevas

tecnologías que involucra los procesos diarios dentro del laboratorio. La percepción de los encuestados para este ítem es alta, lo que hace al personal sentirse más cómodo en su puesto de trabajo y por ende comprometido y alineado con sus propios objetivos de superación.

Las evaluaciones del desempeño, está percibida, por este grupo de encuestados, de forma positiva, ayudándolos a resaltar sus fortalezas y es generador de cambios para mejorar sus debilidades y crear planes de desarrollo individual y por parte de la administración, alentar al personal, como una herramienta gerencial.

## **RECOMENDACIONES**

Después de realizar esta tesis de investigación sobre el clima laboral ente el personal técnico de laboratorios el Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos exponemos nuestras recomendaciones:

- Recomendar un sistema de liderazgo entre los directivos del laboratorio basado en la equidad de igual oportunidad donde no exista favoritismo ni oportunismos.
  
- Tener un sistema de reconocimientos al desempeño del trabajador técnico con incentivos de ascensión a puestos de jefaturas, económicos, estadías vacacionales, becas de estudios superiores o para especialidades dentro del ramo de laboratorios, tener la oportunidad de poder competir por jefaturas importantes dentro del laboratorio, otros.
  
- Establecer un sistema de encuestas virtuales de consultas sobre el funcionamiento del laboratorio tanto en lo estructural como en lo referente al nivel de satisfacción del personal, para realizar estudios que ayuden a promover un clima laboral favorable dentro dl laboratorio.
  
- Crear un buzón de sugerencias que permitan al personal de laboratorio proponer cambios u otras estrategias para mejorar el clima laboral dentro del laboratorio.
  
- Contar con cronograma de capacitaciones al personal técnico de laboratorio en cuanto a la atención al paciente, como al trato con sus compañeros de trabajo.

- Crear un programa de apoyo y atención psicológica para el personal técnico para casos de estrés laboral que pueda solucionar situaciones tensas entre el personal.
  
- Incentivar al personal técnico referente a la actualización en el uso de nuevos equipos, materiales de trabajo, con capacitaciones pertinentes y adecuadas a la labor que realiza cada técnico de laboratorio de tal manera que esté preparado para afrontar situaciones de emergencias sanitarias.
  
- Desarrollar programas de investigación científica con estrategias motivadores para conocer las habilidades y destrezas del personal técnico en cuanto al desarrollo de investigaciones en el ramo de enfermedades infectocontagiosas u otras.
  
- Revisar la escala salarial del trabajador técnico de tal manera que esté acorde a la preparación académica, situación y economía actual d, de tal manera que sea un incentivo para que el trabajador mejore su desempeño laboral.

# CAPÍTULO V

PRESUPUESTO

<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
TINTA PARA IMPRESORA	4	B/ 9.99	B/ 39.96
RESMA DE PAPEL	2	B/ 4.75	B/ 9.50
FOTOCOPIAS	30	B/ 0.05	B/ 1.50
LAPICES	30	B/ 0.25	B/ 7.50
ASESORIA	3	B/ 50.00	B/ 150.00
CLIPSADORA	1	B/ 2.75	B/ 2.75
CALCULADORA	2	B/ 3.00	B/ 6.00
FOLDERS	5	B/ 0.25	B/ 1.25
COMIDAS	6	B/ 4.50	B/ 27.00
ENCUADERNACIÓN	2	B/ 1.80	B/ 3.60
EXPERTOS	5	B/100.00	B/500.00
<b>TOTAL</b>			<b>B/ 744.31</b>



ENCUESTA

Percepción del Clima Laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2020-2021.

Esta encuesta es anónima y gracias a la sinceridad de sus respuestas se podrá evaluar el clima laboral del laboratorio en su hospital. Marque con una cruz la casilla que tenga la respuesta que se aplica en su caso.

Sexo: M  F

Edad:

Años de laborar en Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos: \_\_\_\_\_

Labora usted en otra Institución: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Nivel Académico:



**Instrucciones: al contestar la siguiente encuesta coloca en la casilla correspondiente según su percepción de la siguiente forma: de 1 a 10**

PREGUNTA:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1¿Cómo califica usted la misión y visión de la institución?										
2¿Cómo califica usted la comunicación al personal de los objetivos del laboratorio?										
3¿Cómo califica usted la compatibilidad de las estrategias con los objetivos del laboratorio?										
4¿Cómo califica usted las políticas y procedimientos en el laboratorio?										
5¿Cómo califica usted las evaluaciones periódicamente al personal de laboratorio?										

6¿Cómo califica usted la infraestructura del laboratorio para la atención a los pacientes?																				
7¿Cómo califica usted la organización del laboratorio con respecto al flujo de trabajo eficiente?																				
8¿Cómo califica usted la disponibilidad de insumos para desarrollar su trabajo?																				
9¿Cómo califica usted el entrenamiento y educación continua para actualización del personal?																				
10¿Cómo califica usted los canales de comunicación con niveles superiores?																				
11¿Cómo califica usted la distribución del trabajo en su departamento?																				
12¿Cómo califica usted el trabajo en equipo en su departamento																				



¡¡¡Gracias por su cooperación!!!

CAJA DE SEGURO SOCIAL



Apartado 08-16-06808  
PANAMÁ 5, PANAMÁ

**DENSYP-S-DENADOI-N-180 -2022**  
**Panamá, 7 de marzo de 2022**

Licenciados  
**Leidys Ruiz**  
**Estefani Alcedo**  
**Ramiro Campos**  
Investigadores Principales  
Ciudad.-

Luego de revisada la información recibida con referencia al estudio **“Percepción del clima laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2021-2022”**, nos es grato informarle que hemos recibido visto bueno del Dr. Euriko G. Torrazza, delegado por el Dr. Enrique Lau Cortés, Director General de la CSS, como **Certificación de No Objeción** para desarrollar el protocolo de investigación en el Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos.

Adjunto les estamos haciendo entrega de la nota original con el visto bueno mencionado. Queremos solicitarle, que **una vez reciban aprobación por parte del Comité de Bioética y el aval sanitario correspondiente, favor presentar la versión aprobada del protocolo junto con la resolución del Comité para la autorización final, sin la cual no podrá iniciar el estudio en la institución.**

Saludos y éxitos.

Adj. Lo Indicado

  
**Dra. Nydia Flores Chiari**  
Jefa de la Sección de  
Investigación y Bioética





**CBI-USantander-M- 085- 2022**

Panamá, 23 de septiembre de 2022

### MEMORANDO

**Para: Leidys Dayana Ruiz  
Ramiro Campos González  
Estefani Alcedo Delgado**  
Investigadores Principales.

*Nydia Flores Chiari*  
**De: Dra. Nydia Flores Chiari**  
Presidenta del Comité de Bioética de la Investigación



**Asunto: Consideraciones sobre protocolo revisado**

---

En reunión ordinaria del 05 de agosto 2022 del Comité de Bioética de la Investigación de la Universidad Santander Panamá, se discutieron los documentos del protocolo: **“Percepción del clima laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2020-2021”** Y se decide aprobar con correcciones menores, mismas que se completaron el 21 de septiembre de 2022.

Los Miembros del Comité de Bioética de la Investigación deciden entonces:

<input checked="" type="checkbox"/>	Aprobar	<input type="checkbox"/>	Solicitud de Modificaciones
<input type="checkbox"/>	Suspender para correcciones	<input type="checkbox"/>	Denegar

Se revisaron los siguientes documentos:

Documentos	Versión
Protocolo de investigación	2
Instrumento de recolección de datos	2
Consentimiento informado	2
Invitación a participar	Sin version

Los miembros del Comité que participaron en la revisión de los documentos mencionados fueron:

Nombre	Profesión	Cargo
Nydia Flores Chiari	Médica	Presidenta
Priscilla Jiménez	Tecnóloga Medica	Miembro
Nilza Caballero	Odontóloga	Miembro
Iliana Ceballos	Pediatra	Miembro
Dora Sánchez Potha	Abogada	Miembro
José Santamaría	Educador/estadista	Miembro

Como parte del seguimiento que este Comité dará a su investigación, deberá presentar lo siguiente:

- Fecha de inicio y culminación del estudio
- Reportar el status de su investigación cada dos meses.
- Reportar de inmediato cualquier adenda a la investigación y solicitar aprobación en caso de ser necesario
- Reportar en un plazo menor de 24 horas cualquier efecto adverso serio, cuando aplique
- Describir los riesgos potenciales de las terapias experimentales de la medicación a utilizar en su investigación e informar aquellos que se presentan a lo largo de su investigación, cuando aplique
- Presentar copia digitalizada de su informe final y/o publicación, tan pronto finalice la investigación.

Saludos y éxitos,

c. archivos del Comité



Invitación a participar.



Encuesta de Clima Laboral

Esta encuesta busca obtener un mejor entendimiento de las opiniones acerca de La Percepción del Clima Laboral. Al contestar, recuerdo que su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le pedimos sea lo más sincero posible. Las respuestas son confidenciales y anónimas. Estas respuestas ayudarán a la administración a ofrecer mejores programas y servicios para usted.

Marque con un gancho si desea participar o no.

Sí deseo participar

No deseo participar

Muchas gracias por su participación en esta importante encuesta.

## Carta de Consentimiento Informado



Percepción del clima laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2020-2021.

Investigadores: Leidys Ruiz, Ramiro Campos y Estefani Alcedo

Nuestra investigación trata sobre la percepción del clima laboral, en el personal técnico del laboratorio clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos, y cómo este puede influir en su bienestar físico y mental.

Usted puede participar de manera voluntaria en este estudio, cuyo objetivo general es analizar la percepción de los Tecnólogos Médicos, Técnicos Asistentes de Laboratorio Clínico Sanitario y Auxiliares de Laboratorio sobre el clima laboral en el Laboratorio Clínico del Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2021-2022.

### **Procedimiento**

Hacemos de su conocimiento que es nuestra responsabilidad es informarle acerca de la investigación y aclarar las dudas que la misma le genere, los datos serán recolectados a través de una encuesta cerrada y un cuestionario validado, se estima que le tomará aproximadamente 15 minutos responder lo solicitado.

Su participación es voluntaria, tiene derecho a negarse, puede decidir no participar o luego de haber aceptado, puede retirarse de la investigación, aún así, tendrá la oportunidad de ser incluido (a) en cualquier programa de atención o prevención que redunde en beneficio del resto de los participantes.

### **Riesgos y beneficios**

Los riesgos son mínimos y pueden estar relacionados con la incomodidad que sienten algunas personas ante las preguntas sobre su entorno laboral realizando este cuestionario, no se ofrecen beneficios económicos ni materiales.

Se respetará la autonomía de los participantes para abandonar el proyecto cuando ellos estimen sea conveniente. Se respetará la confidencialidad de los participantes asignándoles un código a cada uno. No se divulgarán sus datos personales. El consentimiento informado se realizará para explicar detalladamente en qué consiste el proyecto y permite que el participante autorice su participación en la investigación.

De igual manera, se referirá a algún participante con un especialista idóneo de la salud mental en el caso de que él lo solicite o se detecte algún riesgo durante el curso de la evaluación.

#### **Confidencialidad y ética**

Los resultados obtenidos a través de este cuestionario de 23 preguntas, serán tratados con estricta confidencialidad, los datos serán manejados por los investigadores sin ofrecer la posibilidad de identificación de los participantes.

#### **Consultas y dudas**

Las personas responsables de esta investigación son Estefani Alcedo, Leidys Ruiz y Ramiro Campos, si surgen dudas o necesita alguna información puede contactarla al correo [dayana061184@gmail.com](mailto:dayana061184@gmail.com).

También puede consultar al Comité de Bioética de la Universidad Santander, al correo [comite.etica@usantander.edu.pa](mailto:comite.etica@usantander.edu.pa)

#### **Firma del participante**

Yo \_\_\_\_\_ afirmo que se me han brindado los detalles acerca de la investigación a la que he sido invitado (a) a participar, y del uso que se dará a los datos recolectados, entiendo que puedo negarme a participar en cualquier momento de la investigación. Siendo así, acepto participar voluntariamente y responder los cuestionarios para recoger los datos.

Firma del participante \_\_\_\_\_ Número de identificación \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

#### **Declaración del investigador**

Doy fé de que he explicado a los participantes en la investigación acerca de la naturaleza de la misma, el manejo de los datos, se ha brindado el contacto de la investigadora responsable para aclaración de alguna duda y solicitud de información.

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Número de Documento \_\_\_\_\_



	<b>COMITÉ DE BIOÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD SANTANDER PANAMÁ</b>	
	<b>Declaración del Investigador de Mantener Aspectos Éticos</b>	Fecha: 16- octubre-2021 Versión: 1.5 Página: 1 de 1

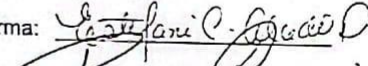
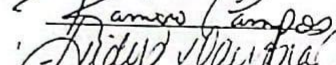
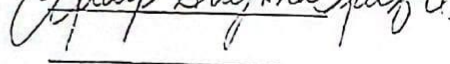
Por medio del presente documento, los abajo firmantes, Investigadores y colaboradores del estudio (escribir título del estudio):

Percepción del clima laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2020-2021.

Aceptamos cumplir con los principios éticos y morales que deben regir toda investigación que involucra sujetos humanos como lo son:

1. Declaración de Helsinki
2. Informe Belmont
3. Buenas Prácticas Clínicas
4. Normas y criterios éticos establecidos en los códigos nacionales de ética y/o leyes vigentes

Nombre: ESTEFANI C. ALCEDO  
RAMIRO CAMPOS  
LEIDYS D. RUIZ  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma:   
  
  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fecha de la declaración: 20/7/22

RESEGIS Recibidos



RESEGIS 22 mar.



para estefanialcedo.06 ▾

**Lic. Estefani Alcedo**



Hemos recibido su solicitud referente al protocolo de investigación:

**Percepción del clima laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2020-2021.**

Su protocolo ha sido incluido en el registro de protocolos de investigación para la salud.

**Registro número 2378**

Para acceder al Registro de Protocolos de Investigación para la Salud por favor ingrese a la plataforma en la siguiente dirección:

**INSCRIPCIÓN DE PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO**

1. Título del Proyecto:	Percepción del clima laboral en el personal técnico del laboratorio clínico del hospital Irma de Lourdes Tzanetatos 2021-2022.
2. Facultad	Ciencias de la Salud
3. Programa:	Maestría en Administración de Servicios de Salud
4. Unidad Ejecutora:	Hospital Irma de Lourdes Tzanetatos
5. Director Técnico del Estudio:	Mgter John Jairo Córdoba
6. Investigador (es):	
Nombre:	Leidys Dayana Ruiz Cedeño
Correo Electrónico:	dayana061184@gmail.com
Número telefónico:	6629-1144
Nombre:	Estefani Alcedo
Correo Electrónico:	estefanialcedo06@gmail.com
Número telefónico:	6689-9951
Nombre:	Ramiro Campos
Correo Electrónico:	liccampos2002@yahoo.com
Número telefónico:	6048-4298
7. Duración del Proyecto:	4 meses
8. Fecha Probable de Inicio:	Diciembre 2021
9. Fecha Probable de Terminación:	Marzo 2022
10. Fecha de Aprobación de la Coordinación de Investigación:	Diciembre 2021
11. Código del Proyecto:	<b>MGSS-2021-12-56</b>
12. Firma Coordinador de proyectos de Investigación	
13. Firma Vicerrector de Investigación y Extensión	

## BIBLIOGRAFÍA

1. Allan, John. Como Ser Mejor... Motivando Al Personal. Panorama Editorial. México 1998.
2. Barber, Paul y Legge, David. Percepción e Información Primera Edición. Compañía Editorial Continental S.A. México. 1980 Dessler, Gary. Administración de Personal. Octava Edición. Pentice Hall. México 2001.
3. Carterette, Edgard y Friedman, Morton. Manual de Percepción Primera Edición. Editorial Trillas. México 1982.
4. Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional En La Empresa. 2 Edición. Panamericana Formas e Impresos. Colombia 2000.
5. Grados, Beutelspacher y Castro. Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. Primera Edición. Editorial Trillas. México.
6. Hellriegel, Slocun, Woodman. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Soluciones Empresariales. México 1999.
7. Keith, Davis y Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Mc Graw Hill. México 1991.
8. Koontz H, Weihrich H. Administración Editorial Mc Graw-Hill. México. 1993.
9. Matsushita, Konosuka. La Gente Antes Que Los Productos. El Factor Humano En Los Negocios. PHP Institute Inc. Tokio 1993.
10. Mondy, Wayne y Noe, Robert. Administración De Recursos humanos. Sexta Edición. Pentice Hall. México 1997 Pfeffer, Jeffrey. Ventaja Competitiva A Través De La Gente. 1ª Edición. CECSA. México 1997.
11. Schneider, Hastorf y Ellsworth. Percepción Personal Segunda Edición en Inglés, Primera en Español. Fondo Educativo Interamericano. Estados Unidos. 1982.
12. Stoner, Freeman, Gilbert. Administración. Sexta Edición. Pearson Educación. México 1996.
13. Swan, William. Como Escoger El Personal Adecuado. Grupo Editorial Norma. Colombia 1992.
14. Thierauf, Robert. Auditoría Administrativa Primera Edición, Decimotercera Reimpresión, Editorial Limusa. México 2001.

15. Tournies, Ferdinand. Técnicas De Dirección De Personal. 2 Edición. Mc Graw Hill. España 1991.