

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS  
DE SALUD SOSTENIBLE**

**Estudio sobre factores del clima  
organizacional que inciden en la  
satisfacción de las enfermeras y  
enfermeros, categoría 1, del Servicio  
de Terapia Intensiva del Hospital  
México,  
abril 2002**

Trabajo de graduación presentado para optar al grado de Magíster  
Scientiae en Administración de Servicios de Salud Sostenible

**Sonia Morales Meza  
Roxana Rosales Barrantes**

**San José, Octubre 2002**

## DEDICATORIA

**Al Señor por  
permitirme  
concluir una  
nueva etapa.**

**A Gaby, Sofía  
y Jorge por  
su apoyo  
incondicional  
y a mis**

**padres que  
me  
inculcaron el  
deseo de  
superación.**

**Muchas  
gracias.**

**Sonia.**



## DEDICATORIA

**A mi familia  
por su apoyo  
incondicional  
durante todo  
el proceso de  
estudio, por  
su  
comprensión  
y solidaridad.**

**Gracias, los  
quiero  
mucho.**

**Roxana  
Rosales B.**



## AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento a la señorita Ana Cristina Ballesteros Rosales por su apoyo secretarial y a la Ing. Cinthya Herrera Cubillo por su aporte.

A la Licda. Carolina Zamora Córdoba y M.Sc. Rodrigo Álvarez por sus consejos como lectores y a la M.Sc. Ana Molina Madrigal por su orientación y dirección durante todo el proceso de este trabajo.

# A la Dra. María Cecilia Cordero Orozco por su apoyo y palabras de aliento.



## INDICE

	Página
Introducción .....	vii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes nacionales.....	1
1.2 Antecedentes locales.....	4
1.3 Justificación .....	7
1.4 Marco de Referencias.....	7
1.4.1 El Hospital México: aspectos generales.....	8
1.5 Aspectos organizacionales e institucionales.....	11
1.5.1 Presupuesto.....	11
1.5.2 Compromiso de gestión .....	11
1.5.3 Alta desconcentración.....	13
1.5.4 Juntas de Salud .....	14
1.5.5 Visión, misión y valores del Hospital México.....	15
1.5.6 Organigrama .....	17
1.6 Servicios de Terapia Intensiva.....	17
1.6.1 Concepto de terapia intensiva.....	17
1.6.2 Filosofía del Servicio de Terapia Intensiva.....	17
1.6.3 Servicio de Terapia Intensiva en el Hospital México .....	18
1.6.4 Recurso humano.....	21
1.6.5 Organigrama .....	22
1.7 Aspectos organizacionales del Servicio de Terapia Intensiva.....	22
1.7.1 Misión del Servicio de Terapia Intensiva.....	22
1.7.2 Visión del Servicio de Terapia Intensiva.....	23

1.7.3	Objetivo general del Servicio de Terapia Intensiva .....	23
1.7.4	Organización del trabajo en el Servicio de Terapia Intensiva.....	23
1.7.5	Horarios.....	28
1.7.6	Programa de Educación Continua.....	28
1.7.7	Incentivos .....	28
1.8	Funciones de Enfermería aplicadas en el Servicio de Terapia Intensiva.....	29
1.9	Compromiso de gestión en el Servicio de Terapia Intensiva .....	30
1.10	Formulación, definición y delimitación del problema .....	32
1.11	Objetivo general.....	33
1.12	Objetivos específicos .....	34
1.13	Hipótesis .....	35
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>36</b>
2.1	La organización.....	36
2.2	Cultura organizacional .....	39
2.3	Clima organizacional.....	40
	2.3.1 Liderazgo .....	40
	2.3.2 La motivación .....	47
	2.3.3 Reciprocidad .....	51
	2.3.4 Participación.....	55
2.4	Satisfacción laboral.....	61
	2.4.1 Factores de la satisfacción laboral en el trabajo .....	63
	2.4.2 La satisfacción laboral y otras relaciones.....	65
	2.4.3 Manifestaciones de insatisfacción laboral de trabajadores .....	66
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>		<b>68</b>
3.1	Tipo de investigación .....	68
3.2	Área de estudio.....	69
3.3	Universo y muestra .....	69
3.4	Instrumento y recolección de datos .....	69
3.5	Plan de tabulación .....	70
3.7	Componentes del análisis según variables e indicadores.....	72
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....</b>		<b>89</b>
4.1	Datos sociodemográficos.....	89
4.2	Aspectos organizacionales .....	90
4.3	Aspectos de satisfacción laboral.....	96



<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
Bibliografía.....	122
Anexos.....	125

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo cumplir con el requisito final que exige la Universidad Estatal a Distancia para optar por el grado de Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible.

Este comprende un estudio del clima organizacional, que incide en la satisfacción laboral de las enfermeras y enfermeros, categoría uno, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México.

Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, son variables que se utilizan en la presente investigación, para el estudio del clima organizacional. Condiciones de trabajo, agentes y personas con quienes hay relación en el trabajo, expectativas y la evaluación de la satisfacción de los colaboradores individual y grupalmente, para evaluar la satisfacción laboral.

El estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral es importante, debido a la dinámica de las organizaciones, identifica situaciones del ambiente laboral y plantea soluciones eficaces y oportunas.

Las instituciones del Sector Público, incluyendo el Sector de Salud, han modificado sus formas de administrar, introduciendo un concepto más dinámico como es el de “Gerenciar” los servicios de salud, lo cual significa hacer un uso más racional y eficiente de los recursos disponibles, entre los que se encuentra el capital humano.

El capital humano como factor para lograr los objetivos de la institución requiere de un clima organizacional óptimo, que le permita al colaborador, sentirse confortable, para desempeñar su trabajo en forma eficiente y que se sienta satisfecho con la labor que realiza.

Con la descentralización de la Caja Costarricense de Seguro Social y las exigencias de los compromisos de gestión, emerge la necesidad de una mayor atención al cliente interno y sus demandas laborales y profesionales, lo que conlleva a un mayor beneficio tanto para la institución como para los usuarios.

La carencia de este tipo de estudio en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, y la necesidad de evaluar el clima y la satisfacción en esta área, nos motivó a realizar la presente investigación.

El estudio se realizó en Abril del año 2002, con el universo de la población que comprende 29 funcionarios.

Se aplicó un instrumento autoadministrado, el cual contiene seis preguntas demográficas y cuarenta y nueve reflexiones. El instrumento se aplicó a la población objeto del estudio, con la colaboración y orientación de una psicóloga laboral independiente.

Los resultados se presentan en cuadros y gráficos que reflejan el estudio en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 ANTECEDENTES NACIONALES

Se incluyen antecedentes relacionados al tema de investigación, a nivel nacional y local.

Noemy Gutiérrez Ramírez y Flory Hidalgo Solano, farmacéuticas del Hospital San Juan de Dios y Hospital Nacional de Niños, respectivamente, publicaron en 1996, una investigación sobre la satisfacción de los profesionales farmacéuticos de los Hospitales Nacionales Desconcentrados de la Caja Costarricense de Seguro Social, en los que se mostró de acuerdo a los resultados, el nivel de satisfacción laboral en éstos profesionales, basados en factores individuales, de grupo y organizacionales, así como la influencia que ellos ejercen sobre la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral con respecto a factores de grupo, como cohesión y comunicación aportaron los valores más bajos de la investigación.

Los farmacéuticos refieren que existe rivalidad entre compañeros y abstención de intercambio de conocimientos entre ellos, que la comunicación no es clara y oportuna y que no se toma en cuenta su opinión al hacer cambios en las labores que realizan.

Los factores organizacionales muestran un nivel de satisfacción más bajo que los factores de grupo, ubicándolo en un nivel de insatisfacción. De las

variables estudiadas, los premios, el ambiente físico y el diseño del espacio físico obtuvieron los valores más bajos. Los profesionales encuestados manifestaron trabajar en condiciones ambientales inadecuadas y sin los instrumentos necesarios para el trabajo que desempeñan. También refirieron inconformidad por la disposición del mobiliario, el tamaño del área física, y no sienten seguridad en las instalaciones.

La población que participó en la investigación señaló que la Institución no ofrece buenos incentivos, los ascensos no se realizan con criterios justos y no hay reconocimientos por el esfuerzo en el trabajo.

Esta investigación logró determinar que las características demográficas de la población estudiada no influyen en el nivel de satisfacción laboral de dicho grupo. Se concluye que algunos factores influyen en la vida laboral de una organización y que su calidad va a depender de la organización misma, de sus empleados y de la forma como éstos se relacionan con su entorno.

Otro estudio sobre motivación laboral de los trabajadores, realizado en el Hospital Nacional de Niños “Dr. Carlos Sáenz Herrera”, llevado a cabo por Rodolfo Hernández, Regina Velazco y Sandra Jiménez. El estudio se realizó en setiembre y octubre de 1999, en una muestra que incluyó funcionarios del área de salud y administrativa, seleccionados en forma aleatoria y estratificada proporcional al grupo ocupacional. Como técnica de recolección se utilizó la encuesta y como instrumento, un cuestionario auto administrado. Los resultados mostraron una buena identificación de los empleados con el Hospital; la mayoría manifestaron estar orgullosos de trabajar para la institución, tener disposición para

realizar trabajos extraordinarios, sin esperar algo a cambio, por parte de los empleados del área de salud. Se documentó que los funcionarios sienten, que los recursos para aumentar la producción y mejorar la calidad del puesto desempeñado son insuficientes. Se determinó que no existe una comunicación adecuada entre superiores y subalternos, la ausencia de una idea clara de la utilidad del trabajo efectuado y más de la mitad de los empleados consideran que el salario recibido no es justo para el desempeño laboral. El estudio demostró que la motivación laboral en el Hospital es baja, los aspectos relacionados con la satisfacción laboral, tales como, el ambiente laboral y el salario, sin embargo existe gran identificación con la institución. Prevaleció la percepción que el desempeño laboral no se evalúa en forma justa. Se recomienda crear una comisión de calidad, desarrollar un programa de capacitación permanente, mejorar la comunicación entre los empleados y revisar las políticas salariales.

Leonor Angulo Peraza y Ramón Castro Segura, durante el tercer trimestre de 1999 realizaron un estudio en el Hospital Escalante Pradilla sobre factores organizativos incidentes en el cumplimiento laboral. Este estudio identificó los factores sociolaborales de desempeño, culturales, de liderazgo, de relación entre las metas personales y las de la empresa e idoneidad. Se trabajó con una muestra simple al azar. Se utilizó la encuesta y observación como técnicas estructurales en el estudio.

Los resultados más relevantes fueron: la mayoría de las edades se encontraba en un rango de 31 a 50 años, con predominio femenino, casados en un alto porcentaje y con una antigüedad de más de 15 años en gran parte del grupo y

donde casi el 20% son profesionales. La estabilidad laboral se fortalece con el 88% de las personas en propiedad. Se afecta el cumplimiento de funciones por desplazamiento a otras actividades y por recargo. Jefaturas que asumen en gran medida aspectos técnicos, incluso el tener que desplazarse a otras áreas, lo cual les impide la intervención justo a tiempo en la solución de problemas; esto implica estar frente a la complejidad de la conducta humana la cual se pierde a la hora de tomar decisiones en forma eficaz.

En la cultura laboral se encontraron conductas reactivas y pérdida de valores lo que incide en forma importante en la organización. El liderazgo no se ejerce en forma y medida requerida, por falta de mayor capacidad y por interferencia vertical de la institución. Las metas de los empleados y de la organización, se afecta por falta de mejores salarios, oportunidad de ascensos, oportunidades de superación y participación, así como la no, percepción de estímulos, dado que se otorgan en forma universal, deficiencia en el proceso de evaluación individual y en el fortalecimiento del diálogo entre jefe y colaborador, que ayude a integrar mejor los procesos de trabajo.

## **1.2 ANTECEDENTES LOCALES**

El M.Sc. Juan Miguel Rojas Arias realizó un estudio en el año de 1998, sobre la satisfacción laboral, un enfoque multifactorial de sus causas, en supervisoras y enfermeras del área de Cirugía, Medicina, Gineco-Obstetricia y el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México. En dicho estudio se elaboró una

propuesta de incentivos para su implementación. Es un estudio descriptivo, la muestra fue de 13 supervisoras y 95 enfermeras profesionales.

Las variables contempladas en éste estudio son:

- ◆ Normas disciplinarias, incentivos, toma de decisiones, supervisión, evaluación del desempeño, educación en servicio.
- ◆ **Factores propios de la naturaleza del trabajo:** estatus, características personales y de salud de los usuarios, nivel de estrés, factores higiénicos y de seguridad, rotación por turnos.
- ◆ **Aspectos personales:** grado académico, experiencia profesional, capacitación gerencial, liderazgo, relaciones interpersonales y expectativas sobre el trabajo.

Algunas conclusiones relevantes fueron:

Un grupo importante de funcionarios no percibe que se otorguen incentivos, tienen una percepción positiva de la aplicación de las normas disciplinarias, de la toma de decisiones de la jefatura inmediata, de la evaluación del desempeño, del rol gerencial de parte de los superiores, de la labor realizada en el grupo estudiado, de las relaciones interpersonales adecuadas, así como, su desempeño laboral.

La Licenciada en Psicología Carolina Zamora Córdoba realizó en el Hospital México en el año 2001, dos estudios sobre clima organizacional en dos áreas seleccionadas; el primero de ellos en el Servicio de Radiología, en una muestra de



55 funcionarios (33 hombres y 22 mujeres), cómo perciben el ambiente que los rodea en su trabajo, las relaciones interpersonales, el desempeño de la jefatura (liderazgo, comunicación, toma de decisiones), condiciones laborales, motivación y capacitación.

Este estudio reveló que el personal del Área de Radiología es heterogéneo, integrado por profesionales y técnicos. No existen buenas relaciones interpersonales, lo que provoca que no halla trabajo en equipo ni una adecuada distribución de las funciones.

Existe falta de liderazgo, autoridad y firmeza por parte de la jefatura. Hay poca comunicación y motivación. Existe descontento por la infraestructura y falta de materiales.

El segundo estudio realizado en el Servicio de Anatomía Patológica, los hallazgos son similares y de igual manera se percibe falta de liderazgo, se realiza el trabajo diario sin planificación, ni metas a corto o largo plazo, no existe trabajo en equipo, hay problemas en infraestructura y demandan la inclusión de vacaciones profilácticas por riesgo a exposición de vapores y tóxicos.

La búsqueda a nivel internacional reveló estudios dirigidos más hacia la línea teórica que hacia el trabajo de campo, o con variables sin interés para la presente investigación, por lo que no se consideró oportuno incluirlos en el presente acápite. Los antecedentes anteriores presentan hallazgos homogéneos

negativos en factores como: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, supervisión, evaluación del desempeño, infraestructura y recursos materiales entre otros, los cuales inciden en la baja satisfacción laboral de los colaboradores, aporte que ayuda a orientar el estudio planteado y esperar resultados similares, sin embargo las poblaciones estudiadas incluyen personal de salud, administrativo, técnicos y profesionales y la población para este estudio son únicamente profesionales en Enfermería.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Con la Reforma del Estado y del Sector Salud, el trabajador comienza a ser percibido como cliente interno y la satisfacción laboral de éste toma importancia.

En este nuevo marco de referencia y la introducción del Compromiso de Gestión, se exige un mayor aporte de los colaboradores para brindar atención con calidad, a los clientes externos. Los gerentes deben estar preparados para gestionar los aspectos referentes al capital humano y crear nuevas estrategias que permitan una mayor creatividad y participación del trabajador, brindando oportunidades y mejores condiciones, observando los costos y fomentando una mayor aportación e identificación hacia la organización. Esta investigación es de trascendencia para la sociedad, porque nuestros clientes externos son seres humanos, con problemas que requieren de la atención integral de profesionales que se sientan satisfechos con la labor que realizan. Los clientes externos son la razón de ser de nuestra profesión, y entre más motivado esté el cliente interno así será la atención brindada al cliente externo.

El valor práctico de esta investigación es ofrecer un estudio preliminar en un Servicio de Terapia Intensiva, que refleje el clima organizacional, cómo se puede mejorar o mantener para lograr una satisfacción laboral alta que permita brindar atención más humana y cálida al cliente externo, mejorar la productividad al disminuir con la mejor atención, repeticiones en procesos y la estancia hospitalaria.

Se espera que los resultados sirvan de guía a otras unidades o áreas de cuidado crítico del Hospital o de otros hospitales; brindar algunas recomendaciones que ayuden a dar sostenibilidad al clima organizacional y la satisfacción laboral, mejorando la gestión del capital humano, cumplir con los objetivos del servicio basado en los indicadores que exigen los Compromisos de Gestión, para lograr las metas de productividad y calidad pactados.

El valor agregado de este estudio visualiza a las autoras, gerenciando sus unidades de trabajo con la aplicación teórica práctica de los conocimientos adquiridos.

## **1.4 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.4.1 EL HOSPITAL MÉXICO: ASPECTOS GENERALES**

#### **1.4.1.1 HISTORIA**

Su construcción inició al día siguiente de la colocación de la primera piedra, el 7 de abril de 1963 y seis años más tarde, el 1 de Setiembre de 1969, el hospital abrió sus puertas.

Su nombre es muestra de gratitud del pueblo costarricense al gesto de buena voluntad del Instituto Mexicano de Seguridad Social, entidad que contribuyó cuantiosamente en la elaboración de los planos y asesoría técnica durante la construcción de la obra. (C.C.S.S., Hospital México, X Aniversario 1969-1979).

#### 1.4.1.2 UBICACIÓN

Se localiza a seis kilómetros de la Ciudad de San José, comunicado a través de la Autopista General Cañas con el resto del país y en una zona de fácil acceso por tierra y aire, condición que es muy valiosa para enfrentar situaciones de emergencia nacional.

La edificación se asienta en el sector de la Uruca, al oeste de la ciudad de San José. (C.C.S.S., Hospital México, X Aniversario 1969-1979).

#### 1.4.1.3 POBLACIÓN ADSCRITA

Actualmente, su población según documento del Compromiso de Gestión año 2002, es de 2.337.778 pacientes. Población adscrita de 1.340.800 personas, población directa de 142.211 e indirecta de 712.497 usuarios. (C.C.S.S., *Compromiso de Gestión*, Hospital México 2002).

#### 1.4.1.4 PLANTA FÍSICA

Es un edificio de tipo vertical con siete pisos, donde se ubican los servicios médico-administrativos, de apoyo diagnóstico y tratamiento.

Su estructura está catalogada como una de las más modernas del área centroamericana y consta de 90120 metros cuadrados. (C.C.S.S., Hospital México, X Aniversario 1969-1979).

#### 1.4.1.5 ESPECIALIDADES

Le correspondió a este centro médico introducir de manera definitiva la medicina especializada en nuestra geografía nacional y hoy cuenta con 24 especialidades y sus subespecialidades de la medicina moderna. (Anexo 1), por lo que está clasificado como Hospital de Tercer Nivel.

Su dotación original de camas fue de 650, cifra que ha disminuido paulatinamente hasta alcanzar en 1998 la suma de 630 camas. (Anexo 2). (C.C.S.S. *Desplegable Informativo*, Hospital México 1998).

#### 1.4.1.6 RECURSO HUMANO

Cuenta con un recurso humano de aproximadamente 2500 empleados, incluye la población fija y flotante distribuidos en las siguientes disciplinas: (Dirección R.R.H.H., Hospital México, junio 2001).

Médicos.....	266
Enfermeras.....	950
Misceláneos .....	426
Técnicos.....	282
Trabajadores especializados.....	337
Personal interino en plazas vacantes distribuidas en diferentes servicios.....	86
Administrativos.....	153

## 1.5 ASPECTOS ORGANIZACIONALES E INSTITUCIONALES

### 1.5.1 PRESUPUESTO

Según la Oficina Financiera Contable, el Hospital México ha tenido una asignación económica y un gasto en los últimos cuatro años de:

AÑO	ASIGNACIÓN	GASTO	CRECIMIENTO DE ASIGNACIÓN
1999	¢14,687,931,639.66	¢15,677,045,778.79	
2000	¢16,632,116,056.55	¢17,346,060,305.00	13.24%
2001	¢21,451,472,843.46	¢20,571,862,917.23	28.98%
2002	¢23,571,463,397.65		9.88%

FUENTE: Mayor Auxiliar de asignaciones presupuestarias. Hospital México. Abril 2001.

En el año 2002 el presupuesto total de la Caja Costarricense de Seguro Social fue de quinientos veintinueve mil novecientos setenta y cuatro millones de colones (¢529.974.000), correspondiendo a los hospitales nacionales ochenta mil cuatrocientos trece millones (¢80413.000), el presupuesto del Hospital México representa un 24.87% del total de los hospitales nacionales. (Dirección de Presupuesto C.C.S.S. Comunicación personal, 2002).

### 1.5.2 COMPROMISO DE GESTIÓN

El Hospital México inició el proceso con los compromisos de Gestión en el año 1996. En el año 2002 el compromiso incluye tres aspectos importantes:

- ◆ Indicadores relacionados con la prestación de los servicios hospitalarios.
- ◆ Indicadores que tienen que ver con la gestión y la administración hospitalaria.

- ◆ Indicadores especiales por tratarse de un centro en desconcentración máxima.

En este contexto el Hospital ha modificado su estructura realizando un análisis de su quehacer, para implementar estrategias y obtener logros e impacto en forma oportuna y confiable. A su vez cada una de las unidades o departamentos, han llevado a cabo esfuerzos a través de procesos de planificación, control, evaluación e implementación de tácticas para realizar el aporte que les corresponda dentro del compromiso pactado. Dentro de este nuevo contexto institucional las autoridades, jefaturas y subalternos han aprendido a priorizar necesidades, a racionalizar el gasto, planificar estratégicamente, introducir innovaciones con la finalidad de mejorar las condiciones de salud para las personas, con miras a cerrar en forma sistemática las brechas de desigualdad y las inequidades en salud para permitir un mayor desarrollo del país. (C.C.S.S., *Compromiso de gestión*, Hospital México 2002).

Los centros asistenciales que cumplen con más del 80% de lo pactado en el compromiso, obtienen incentivos económicos para ser invertidos en el mismo centro en equipo médico e infraestructura. En el año 2001 el hospital México obtuvo un incentivo de ciento ochenta millones de colones (¢180.000.000), que permitirá mejorar los ascensores, la compra de una nueva central telefónica, la red para expedientes electrónicos y otros que mejorarán la infraestructura. (Comunicación personal, obtenida de la Dirección de Enfermería).

### 1.5.3 ALTA DESCONCENTRACIÓN

El Hospital México asumió la responsabilidad de ser un Hospital desconcentrado a partir del año 1999, lo que implicó gozar de personería jurídica instrumental, para adquirir y poseer toda clase de bienes, asumir responsabilidades, contraer obligaciones, ejecutar acciones administrativas, laborales, civiles, penales y de cualquier otra naturaleza, acordes con el principio de legalidad que rige sus actuaciones y realizar las tareas necesarias para ejercer la desconcentración máxima en la gestión de los servicios de salud, ejecución del presupuesto, contratación administrativa a terceros y de los recursos humanos, contratando directamente al personal y llevando a cabo concursos externos a nivel local. (*La Gaceta N° 3*, 5 enero 2000:9).

La alta desconcentración ha significado cambios importantes, aunque de manera muy paulatina.

- ◆ Para la ejecución del presupuesto se implementó mayores controles en el gasto, rendición de cuentas, control de producción, consolidado de presupuesto.
- ◆ En contratación de recursos humanos, se creó la Comisión Técnica para el manejo de concursos externos, iniciado en el presente año.
- ◆ Contratación a terceros, empoderamiento de la Comisión de Compras para manejo de licitaciones, montos y trámites.
- ◆ La alta desconcentración permite a las diferentes áreas, gerenciar los procesos, implementar las unidades de producción, evaluar los costos, detectar áreas críticas e introducir procesos de mejoramiento continuo,



realizar encuestas de satisfacción al cliente interno y externo y mantener las bases informadas. (Comunicación personal. Directora de Enfermería, mayo 2002).

#### 1.5.4 JUNTAS DE SALUD

En el contexto de las reformas del sector salud se contempla el compromiso y la responsabilidad de actores sociales comunitarios e institucionales a participar en los procesos de autogestión para el control social de la salud. Basados en este compromiso se crean las Juntas de Salud de conformidad con la Ley N° 7852 y su reglamento.

Estas Juntas de Salud, son órganos auxiliares de la Junta Directiva de la Caja Costarricense de Seguro Social, que representan a las comunidades adscritas a los centros hospitalarios y deben cumplir con ciertos objetivos. (Anexo 3). (Ley N° 7852 y su reglamento).

Las Juntas de Salud están integradas por siete personas, mayores de edad, quienes residen permanentemente dentro del área de atracción del Hospital. Las personas designadas deben ser de gran solvencia moral, prestigio, sensibilidad social y competencia, identificadas con los problemas de salud de la comunidad y con disponibilidad de tiempo, para atender compromisos con la Junta de Salud. El cargo será ejercido en forma ad honorem. (Circular N° AHM-0408-98).

La elección de los miembros de la Junta de Salud se rige de la siguiente manera:

- 1) Dos representantes patronales de la zona de atracción del centro de salud.
- 2) Tres asegurados de la zona de atracción del centro de salud, que no sean empleados de éste.
- 3) Dos representantes propuestos por las asociaciones o fundaciones pro-hospital o pro-clínica.

Estas Juntas son electas por un período de dos años.

La primera Junta de Salud del Hospital México fue electa en el año de 1998. (Circular N° AHM-0408-98).

### **1.5.5 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DEL HOSPITAL MÉXICO**

El Hospital México ha contado con la Visión, Misión y Valores, sin embargo, con la aparición de los Compromisos de Gestión, la Administración del Hospital forma grupos de trabajo con la finalidad de reestructurarlos, acordes con las nuevas exigencias contempladas en la Reforma del Sector Salud y el Nuevo Modelo de Atención, siendo redactados de la siguiente manera:

#### **1.5.5.1 VISIÓN DEL HOSPITAL MÉXICO**

Satisfacer las necesidades a los clientes del hospital, a través de una atención integral y participativa del proceso salud – enfermedad mediante la prevención, curación, rehabilitación, docencia e investigación altamente especializadas.

Con eficacia y eficiencia, ofrecemos calidad en el servicio, con una visión empresarial moderna y objetiva; que nos permita alcanzar el liderazgo tanto en el Sistema Nacional de Salud, como en el nivel internacional, dentro de un marco de respeto fundamental por la persona y responsabilidad social. (C.C.S.S. *Desplegable Informativo*, Hospital México 1999).

#### 1.5.5.2 MISIÓN DEL HOSPITAL MÉXICO

El Hospital México conceptualiza al cliente como su fin primario y la satisfacción de sus necesidades en prevención, promoción, curación, rehabilitación docencia e investigación como su objetivo principal.

Esto se logrará estableciendo mecanismos que garanticen la calidad y acciones estratégicas empresariales para lograr la excelencia en las diferentes áreas de trabajo que favorezcan su desarrollo siguiendo los lineamientos existentes tanto nacionales como internacionales. (C.C.S.S., *Desplegable Informativo*, Hospital México 1999).

#### 1.5.5.3 VALORES DEL HOSPITAL MÉXICO

- ◆ **Calidad:** en todas nuestras acciones y en nuestra vida tanto personal como de trabajo y familiar.
- ◆ **Equidad:** de todos, para con todos.
- ◆ **Respeto:** fundamental para las personas.
- ◆ **Servicio al Cliente:** Tanto interno como externo para su desarrollo y satisfacción.

- ◆ **Solidaridad:** para con nuestros semejantes.
- ◆ **Trabajo en Equipo:** que nos potencializa como individuos y nos hace crecer como grupo humano. (C.C.S.S.; *Desplegable Informativo*, Hospital México 1999).

### 1.5.6 ORGANIGRAMA

El organigrama del Hospital México muestra una jerarquía de tipo piramidal con unidades programáticas complejas y de elevado costo operativo. (Anexo 4)

## 1.6 SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA

### 1.6.1 CONCEPTO DE TERAPIA INTENSIVA

El cuidado intensivo es aquel que se orienta a la atención de pacientes agudos en estado crítico<sup>1</sup> con posibilidades de recuperación, en donde se le brindan los cuidados adecuados. (C.C.S.S. *Manual Organizativo*. Servicio de Terapia Intensiva. Hospital México 2000).

### 1.6.2 FILOSOFÍA DEL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA

El Servicio de Terapia Intensiva es un área del Hospital destinada a la atención del paciente en estado crítico, durante las 24 horas del día.

El Servicio de Terapia Intensiva, es un servicio de hospitalización; área de especial atención, orientada específicamente a la asistencia médico- enfermería de

---

<sup>1</sup> **Estado agudo crítico:** Es la existencia de alteraciones de los sistemas y funciones vitales que ponen en peligro inmediato la vida.

paciente en estado agudo crítico. Por lo tanto implica tratamiento y máximo apoyo de los sistemas y funciones vitales del organismo ante enfermedades graves y / o que sean potencialmente recuperables.

Esa condición de salud requiere de Cuidados de Enfermería de alta calidad (capacidad humana, técnica y científica) que debe ser dada en el momento oportuno y en forma precisa. (C.C.S.S. *Manual Organizativo*. Servicio de Terapia Intensiva. Hospital México 2000).

### 1.6.3 SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA EN EL HOSPITAL MÉXICO

El 17 de noviembre de 1975, se inaugura el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, ubicada en el ala central sur del III piso, con una capacidad de siete camas y adscrita a la Jefatura de la Sección de Medicina.

En el año de 1981, surgieron cambios importantes en la estructura del servicio, que se iniciaron con la atención de los paros cardiorrespiratorios dentro y fuera de la Unidad, mediante un equipo humano especializado y un sistema de comunicación telefónica directa, coordinado con el equipo de sonido del hospital y los elevadores. Este programa de atención que se denominó **CÓDIGO AZUL**, permitió la estandarización y la mejoría en la atención de los pacientes que sufrían cese inesperado de sus funciones cardiorrespiratorias. Hasta la fecha se ha atendido a 7805 pacientes en éste programa. (C.C.S.S. *Revista: 32 Aniversario*. Hospital México 1999).

En 1982 se inició el desarrollo de la Unidad de Terapia Respiratoria, como apoyo al Servicio de Terapia intensiva, para brindar los beneficios de la ventilación mecánica con tecnología avanzada a los pacientes con insuficiencia respiratoria severa. Se ha ventilado a más de 23656 pacientes en todo el hospital, con una mortalidad que ha descendido en forma progresiva hasta el 36%. (C.C.S.S. *Revista: 32 Aniversario*. Hospital México 1999).

Ese mismo año se trasladó el Servicio de Terapia Intensiva al ala izquierda del VII piso, con una planta física mucho mayor y con la capacidad de separar a los pacientes en cubículos, de acuerdo a su patología de fondo.

Actualmente el Servicio de Terapia Intensiva está ubicado en el segundo piso, en el ala izquierda, sin embargo, ya está en proceso de construcción la nueva unidad en el séptimo piso, la cual cuenta con una estructura muy moderna y donde los pacientes serán ubicados en cubículos individuales y el número de camas es de 14.

En éstos años el Servicio ha atendido a más de 30.000 pacientes y ha evacuado a más de 900.000 ínter consultas. (C.C.S.S. *Revista: 32 Aniversario*. Hospital México 1999).

Más de la mitad de los pacientes que ingresan a terapia Intensiva, provienen del Servicio de Urgencias, siendo la causa más frecuentes de ingreso: cardiopatías coronarias, con sus complicaciones post operatorias de cirugía mayor, sepsis, insuficiencia respiratoria, bronconeumonías e insuficiencia renal aguda. El reto de ésta década es el manejo del paciente con falla multisistémica, para lo cual

se está en proceso de incorporación de nueva tecnología y aplicación de los recursos terapéuticos más avanzados.

El personal médico del Servicio de Terapia intensiva participa en la enseñanza de pregrado de los estudiantes de Medicina de la Escuela de Medicina de la Universidad de Costa Rica (U.C.R.), Universidad Autónoma de Centroamérica (U.A.C.A.), Universidad Hispanoamericana, así como la enseñanza de Postgrado de Medicina Interna, Medicina Crítica y Terapia Intensiva, Anestesiología, Emergencias Médicas. (C.C.S.S. *Revista: 32 Aniversario*. Hospital México 1999).

En el año 2001, se atendieron 732 pacientes, 417 hombres y 315 mujeres, con un giro cama de 4.17%; se atendieron 150 ínter consultas de apoyo a los diferentes servicios; ingresaron al servicio 106 pacientes de Medicina, 371 de cirugía, 5 pacientes de Ginecología, 10 pacientes de Obstetricia, 240 pacientes de Emergencias Quirúrgicas. (C.C.S.S. *Informes Estadísticos: Jefatura Médica*. Servicio Terapia Intensiva Hospital México, 2001).

Se egresaron 27 pacientes al hogar, 318 pacientes a Medicinas, 392 pacientes a Cirugías, 5 pacientes a Ginecología y 17 pacientes a Obstetricia.

La mortalidad anual fue de 25.92%; 56 fallecidos antes de 24 horas de permanencia en el servicio (9.44%) y 98 fallecidos después de 24 horas (16.45%). Durante el año se realizaron 2.247 procedimientos invasivos y no invasivos, como colocación de vías centrales, marcapasos, Suan Ganz, hemofiltración continua y lenta, líneas arteriales, diálisis peritoneal, hemodiálisis y otros.

Del total de pacientes ingresados al servicio, se infectaron 129, 68 varones y 61 mujeres y hubo 230 infecciones. (C.C.S.S. *Informes Estadísticos: Jefatura Médica*. Servicio Terapia Intensiva Hospital México, 2001).

#### 1.6.4 RECURSO HUMANO

La dotación del personal es la siguiente:

##### MEDICINA

Jefe Médico de Servicio  
3 Médicos Intensivistas  
3 residentes rotantes  
2 médicos infectólogos que atienden a todo el hospital y la Consulta Externa.  
3 médicos nocturnos Asistentes en rotación diaria  
1 secretaria  
1 Terapista Respiratorio fijo

##### ENFERMERÍA

Enfermera Jefe de Servicio  
3 supervisoras  
22 Enfermeras profesionales  
5 Auxiliares de Enfermería  
6 Asistentes de pacientes  
1 secretaria  
1 persona encargada del aseo

El personal de enfermería rota en los Servicios de Terapia Intensiva de Neurocirugía y Recuperación por ser éstos servicios parte de la misma Jefatura de Enfermería y el personal con que se cuenta es el siguiente: Neurocirugía 5 enfermeras, 3 auxiliares, 3 asistentes de pacientes, en cada uno de los tres turnos. Recuperación 5 enfermeras, 5 auxiliares y 4 asistentes de pacientes en cada uno de los tres turnos.



En Terapia Intensiva 1 Enfermera jefe, 3 supervisoras, 22 enfermeras, 5 auxiliares, 6 asistentes de paciente, en cada uno de los tres turnos. (*Cronograma de rotación mensual*. Servicio Terapia Intensiva Hospital México 2002).

#### 1.6.5 ORGANIGRAMA

Cuenta con una jerarquía representada en el organigrama. Anexo 5)

Es importante aclarar que el Servicio de Terapia Intensiva pertenece al Departamento de Medicina y el Servicio de Enfermería de ésta área jerárquicamente depende de la Dirección de Enfermería del Hospital México.

### 1.7 ASPECTOS ORGANIZACIONALES DEL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA

#### 1.7.1 MISIÓN DEL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA

La Misión del Servicio de Terapia Intensiva, es brindar al cliente críticamente enfermo una atención de calidad con todos los recursos físicos, materiales, y humanos, acorde con las exigencias científicas y humanas de este tipo de enfermo. A los colaboradores del servicio, brindarles un medio lo más óptimo posible para el desempeño de tan grandiosa labor. Se practicará la utilización maximizada de los recursos disponibles, para mantener una productividad mayor, que beneficie tanto al usuario como a la institución. (C.C.S.S. *Proyecto Presupuesto*. Servicio Terapia Intensiva, Hospital México 2001).

### **1.7.2 VISIÓN DEL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA**

Lograr un servicio de Terapia Intensiva altamente científico, tecnificado y humano que brinde al usuario un medio óptimo y actualizado para la recuperación de la salud, y a sus colaboradores un ambiente de trabajo acorde a sus expectativas, donde la satisfacción de ambos interactúen para el logro de las metas de una medicina cada vez más humana y de calidad. (C.C.S.S. *Proyecto Presupuesto*. Servicio Terapia Intensiva, Hospital México 2001).

### **1.7.3 OBJETIVO GENERAL DEL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA**

Brindar a las pacientes críticamente enfermos, una atención integral en salud en procura de su recuperación. (C.C.S.S. *Proyecto Presupuesto*. Servicio Terapia Intensiva, Hospital México 2001).

### **1.7.4 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA**

El Servicio de Terapia Intensiva posee tres cubículos, con cuatro camas cada uno, organizado de la siguiente forma:

El primer cubículo recibe los pacientes de cirugía cardíaca del día, que pueden ser 2 ó 3. Se trata de dejar ahí al paciente no infectado. En esta habitación es indispensable mantener dos enfermeras por turno, debido al movimiento de pacientes delicados; por lo general los 4 pacientes con ventilación mecánica.

El segundo cubículo alberga a los pacientes infectados con ventilación mecánica y otros procedimientos delicados, se cuenta con una enfermera como mínimo.

En el tercer cubículo muy similar al anterior, se diferencia en que la enfermera de éste cubículo debe atender el código azul (paro cardiorrespiratorio del hospital).

Las diálisis peritoneal es otro procedimiento efectuado por las enfermeras del servicio.

Se capacitaron tres enfermeras para que hemodialicen los pacientes gravemente enfermos, con problemas de insuficiencia renal o por complicaciones post – operatorias; éstas tres enfermeras están ubicadas una (o) en cada turno. Sin embargo en muchas ocasiones hay más de un paciente que requiere de éste procedimiento, que conlleva aproximadamente de 3 a 4 horas. El resto de los pacientes del cubículo deberán ser manejados por otra (o) enfermera (o).

El trasplante cardíaco es otra de las modalidades del Servicio. Cuando se realiza, se requiere de precisión y seguridad para el paciente durante las 24 horas del día y de por lo menos una semana en un cubículo exclusivo para él, y por lo tanto una enfermera permanente (aislado).

Diariamente se realizan procedimientos invasivos y no invasivos muy específicos, de cuidado directo y completo (baño, curaciones, procedimientos de enfermería, lavado de tubos oro traqueales y otros), el cuidado integral de los

pacientes le corresponde a las enfermeras (os) con ayuda de los auxiliares y de los asistentes de pacientes.

Para el ingreso de los pacientes al Servicio de Terapia Intensiva, se requiere de la valoración del Asistente Médico del Servicio de Terapia Intensiva, quien autoriza el traslado a la unidad. La enfermera de piso donde se encuentra el paciente coordina vía telefónica el traslado, el tiempo no debe ser mayor de sesenta (60) minutos.

El paciente al ingreso debe ser acompañado por el médico y enfermera de cabecera y por los familiares si están presentes.

Una vez ubicado el paciente de acuerdo a su patología de fondo, en el Servicio de Terapia Intensiva se asigna el médico tratante y las enfermeras a cargo.

Estabilizado el paciente es valorado y se inicia el tratamiento y los procedimientos indicados.

La enfermera categoría 1, es la responsable de la atención integral del paciente y la observación directa de éste, realiza valoraciones diagnósticas de enfermería, plan de atención individual, anotaciones en el expediente clínico de la evolución del paciente.

La familia es un pilar importante, por lo que se le permite su ingreso, se le da información relacionada a la visita, consultas telefónicas, horarios, nombre del equipo tratante (médicos y enfermeras) y se le invita a las reuniones con una

enfermera que brinda apoyo y da seguimiento del paciente, durante la estancia en este servicio.

Se realiza la visita médica y de enfermería en la unidad del paciente, con el equipo de salud del servicio integrado por el jefe médico, infectólogos, médicos asistentes, médicos residentes, jefe de enfermería, supervisoras de enfermería y la enfermera a cargo del paciente.

Se realiza la coordinación con los servicios de apoyo (Farmacia, Laboratorio, Rayos X, Nutrición), etc..

Se trata que la comunicación sea fluida, entre los diferentes equipos a cargo del paciente y la entrega en los diferentes turnos.

Al mejorar la condición clínica del paciente, se prepara para su egreso, la mayoría de los pacientes se trasladan a su servicio de origen y un pequeño porcentaje se egresa al hogar.



### 1.7.5 HORARIOS

Las enfermeras y los enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva están organizados según horarios pre-establecidos en roles anuales y mensuales, con rotación en los tres turnos. (C.C.S.S. *Archivos Oficina Jefatura de Enfermería*. Servicio Terapia Intensiva, Hospital México 2001).

Los roles mensuales se exponen en una vitrina accesible a todo el personal, en el cual se señala con colores verde, rosado y morado el cubículo asignado a ellos por semana.

### 1.7.6 PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUA

Las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva cuentan con un programa de inducción y orientación al servicio durante 3 meses y un programa de educación continua para actualización, además de apoyo que brinda la oficina de Educación de Enfermería con su programa para que el personal desempeñe sus funciones al máximo de sus capacidades y utiliza efectivamente los Recursos Humanos de acuerdo a su perfil educativo y ocupacional, nivel de entrenamiento y habilidades. Estos servicios a nivel hospitalario se agrupan en áreas fundamentales de atención y dependen directamente de la Dirección de Enfermería del hospital. (C.C.S.S. *Archivos Oficina Jefatura de Enfermería*. Servicio Terapia Intensiva, Hospital México 2001).

### 1.7.7 INCENTIVOS

Los colaboradores en el Servicio de Terapia Intensiva gozan de los beneficios otorgados por la institución y como es un servicio de impacto, se les

otorga un beneficio adicional a sus vacaciones anuales, el cual consta de tres días con goce de salario cada seis meses, al personal que labore el 75% del período.

Con la reducción de la jornada laboral de 48 a 44 horas, se debe pagar dos días adicionales al mes, al otorgarlos, se procura que sean juntos, para lograr un mayor descanso y que les permita contar con más tiempo disponible para sus actividades personales. (C.C.S.S. *Normas Administrativas, Jefatura de Enfermería*. Servicio Terapia Intensiva, Hospital México 2001).

#### 1.8 FUNCIONES DE ENFERMERÍA APLICADAS EN EL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA

Los servicios de enfermería en el Servicio de Terapia Intensiva, fundamentan su filosofía en los postulados de la seguridad social: obligatoriedad, solidaridad, igualdad, universalidad y unidad y están regidos por el estatuto de Servicio de Enfermería, ley 7085 y su reglamento del Colegio de Enfermeras de Costa Rica, los cuales detallan las diferentes categorías que comprende ésta disciplina: enfermero(a) 1 hasta enfermero (a) 8. Son de interés en el presente trabajo la categoría 1, se detalla a continuación su perfil:

Ejecución de labores propias del área de enfermería; coordinación y supervisión de labores de enfermería en las clínicas de consulta externa de menor complejidad, del sector público o privado y en un servicio de hospitalización.

**Supervisión recibida:** trabaja con alguna independencia y sigue indicaciones de carácter general de acuerdo con las normas, principios y procedimientos que rigen el campo de la enfermería. Su labor es evaluada por la



jefatura inmediata superior o por medio de la apreciación de la calidad del servicio que presta y los resultados obtenidos.

**Supervisión ejercida:** le corresponde ejercer supervisión sobre el personal auxiliar, al cual debe asignar el trabajo y controlar el adecuado desarrollo.

**Responsabilidad por funciones:** es responsable de su gestión profesional y de la calidad de atención de enfermería que reciben los pacientes, clientes, familia y comunidad, además de asignar el trabajo y controlar su adecuado desarrollo. Es responsable de las prescripciones médicas y que los tratamientos respectivos se apliquen con exactitud y oportunidad, ya sea directamente o por el personal auxiliar.

**Por equipo y materiales:** es responsable del cuidado y buen uso del equipo, útiles, materiales y medicamentos que emplea en su trabajo.

**Condiciones de trabajo:** le puede corresponder trabajar en turnos alternos, hacer visitas domiciliarias y visitar otros establecimientos.

**Consecuencia del error:** debe observar gran cuidado por el trabajo, pues los errores cometidos pueden ocasionar daños de consideración, algunos de carácter irreversible, a los pacientes o clientes. (Estatutos Servicios de Enfermería y su Reglamento, Ley 7085, 1989:17-18).

## **1.9 COMPROMISO DE GESTIÓN EN EL SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA**

El Servicio de Terapia Intensiva firma un mini compromiso con la Administración y Dirección del Hospital, donde se compromete a cumplir los

indicadores del compromiso de gestión, que le corresponden directamente como es la disminución de infecciones intra hospitalarias, estancia promedio, procedimientos ajustados a las normas y controles de cumplimiento, la atención del código azul (paro cardiorrespiratorio en el resto del Hospital), indicadores sobre ventilación mecánica en el usuario críticamente enfermo, etc.

Al cumplir con éstos indicadores se busca lograr un mayor control de la gestión y administración de un servicio, disminuir costos, y lograr una atención de calidad y un cliente satisfecho.

Un aspecto importante en los compromisos de gestión es la comunicación descendente, donde se reúne al personal en grupos y en los diferentes turnos, para informar el grado de compromiso que el Hospital adquiere y el compromiso individual de todos los funcionarios. (C.C.S.S. *Políticas corporativas*, 2001).

Para cumplir con los Compromisos de Gestión el Servicio de Terapia Intensiva desarrolló un plan operativo, que le permite ajustarse a las necesidades del servicio. (Anexo 6).

## 1.10 FORMULACIÓN, DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

¿Inciden algunos factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras y enfermeros categoría 1, en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, Abril 2002?

### 1.11 OBJETIVO GENERAL

Analizar, mediante la aplicación de un instrumento, la incidencia de algunos factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras y enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, para la formulación de recomendaciones que favorezcan tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral.

## 1.12 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Analizar algunos de los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva, del Hospital México, mediante la aplicación de un instrumento y formular recomendaciones que favorezcan al grupo en estudio.
- ◆ Evaluar la satisfacción laboral en las enfermeras y enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva, del Hospital México, según variables seleccionadas, mediante la aplicación de un instrumento y formular recomendaciones que favorezcan al grupo en estudio.
- ◆ Sugerir algunas recomendaciones que permitan mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral, al grupo estudiado y dar sostenibilidad a los factores positivos percibidos en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México.

### 1.13 HIPÓTESIS

Algunos factores del clima organizacional influyen en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva, en el Hospital México.

## **CAPÍTULO II MARCO TEORICO**

### **2.1 LA ORGANIZACIÓN:**

La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante, para alcanzar una meta o metas comunes (Robins, 3era edición, 1987: 5).

La organización se presenta como un sistema complejo de actividades coordinadas y diferenciadas, cuyo cumplimiento supone la colaboración entre individuos y grupos con miras a la realización de objetivos precisos.

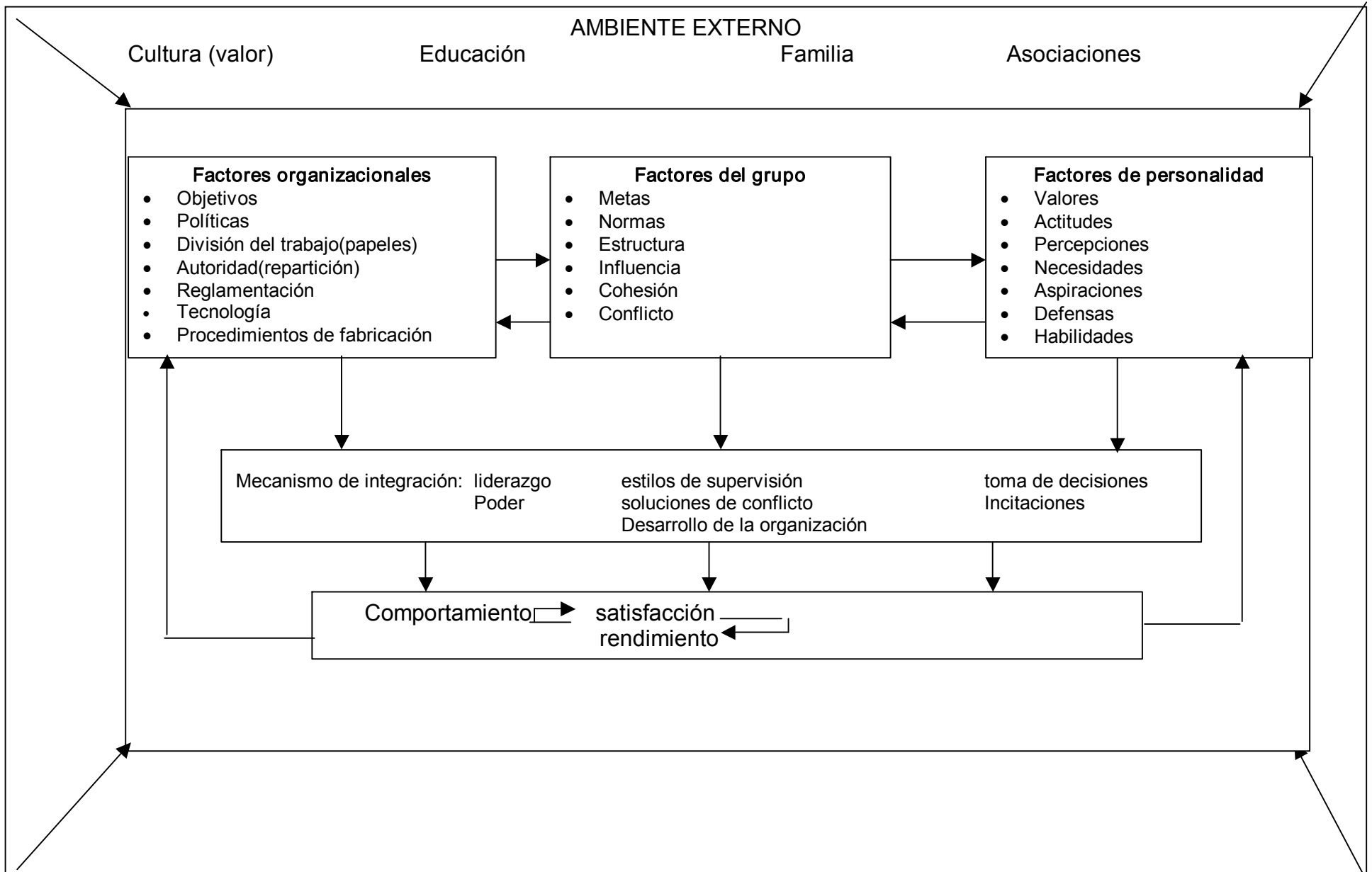
Para trabajar en una organización, es necesario conocer sobre su funcionamiento y sus elementos. Los elementos claves de toda organización son: el ambiente, las personas y la tecnología, existiendo una interrelación dinámica entre ellos, debido a que las personas utilizan la tecnología para realizar el trabajo que se propone y a la vez tienen influencia del medio externo. Estos elementos necesitan de una estructura que defina las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones (Keith Davis, 1991: 5-7).

El ambiente interno de las organizaciones de trabajo abarca dos grupos de factores, el primero relacionado con la estructura interna de la organización como por ejemplo: objetivos y políticas, la misión, la visión, la planificación operativa y la tecnología utilizada.

El segundo grupo de factores incluye los conocimientos adquiridos a partir de los procesos de emergencia de los sistemas sociales de las organizaciones, ejemplo, las normas transmitidas a los equipos de trabajo, las actitudes de los miembros, el fenómeno de liderazgo y las estructuras internas de los grupos, son éstos los factores más importantes que influyen en la conducta de los individuos y en la evolución de la organización. (Bergeron, Aspectos Humanos en el trabajo, 1983:278)

El siguiente esquema muestra el modelo de los determinantes de comportamiento en las organizaciones de trabajo, según Bergeron en Aspectos Humanos de la Organización (1983:27)





La teoría moderna de la organización se centra en los empleados, que constituyen la organización, la ve como reflejo y suma de sus elementos, donde es necesario atender la conducta, para comprender el comportamiento de la organización en su conjunto.

Esta teoría, acepta las dimensiones como las actitudes ante el trabajo, la satisfacción y motivación del empleado, los factores psíquicos de liderazgo, y su influencia en la modalidad y funciones de las compañías; hace hincapié en los siguientes aspectos:

- ◆ Enriquecimiento y ampliación de los puestos.
- ◆ Participación activa del personal en la formulación de políticas, a todos los niveles.
- ◆ Mayores oportunidades de expresión con el fin de favorecer la calidad de vida laboral (D. P. Schultz, 3era. Edic). Psicología Industrial 1991:285.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe en toda organización una cultura y un clima organizacional inherentes a ésta.

Por **cultura organizacional** se entiende el conjunto de creencias y valores que están presentes en la organización, en forma explícita o implícita, formal o informal, en forma visible u oculta, que se manifiesta en un conjunto de actitudes hacia la empresa, el entorno, los compañeros, la clientela, la innovación, la toma de decisiones, la tecnología, la resistencia al cambio y al clima organizacional en

forma funcional o disfuncional. (Eugenio Ramírez, Antología Taller de Alta Gerencia, ítem 9.2).

Los componentes de la organización tales como la estructura, las políticas y procedimientos, el liderazgo y sus dimensiones y las relaciones interpersonales, entre otros, crean un entorno o ambiente que perciben y describen los miembros de la organización como **clima organizacional**.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Algunos autores definen por lo tanto clima organizacional como un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, descritas tales como las perciben los miembros de la misma, que sirven para dar cierta personalidad a la organización e influyen en el comportamiento y en las actitudes de los miembros. (Bergeron, Aspectos humanos en el trabajo 1983: 300).

El clima organizacional se considera como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste. (Bergeron, Aspectos Humanos en el trabajo, 1983: 301)

Según compendio sobre Clima Organizacional y Gestión de las jefaturas del Lic. Jorge Sequeira Durán, MBA consultor interno C.C.S.S., Gerencia División Modernización y Desarrollo Dirección Organizacional, publicado en Setiembre de

1999, y cuyo esquema utilizaremos en nuestro trabajo, especifica el clima organizacional como la reacción del individuo ante su realidad en la organización, es decir, la percepción de su puesto, su jefe y equipo de trabajo, así como de sus relaciones formales e informales con otros grupos y características de funcionamiento de la organización.

El clima organizacional se puede analizar desde la perspectiva de cuatro áreas críticas, las cuales, además de reflejar en forma bastante completa el ambiente laboral de la organización, son susceptibles de modificación, mediante un adecuado análisis del lugar de trabajo, a saber:

- ◆ **El liderazgo:** influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
- ◆ **La motivación:** conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional.
- ◆ **La reciprocidad:** relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.
- ◆ **La participación:** contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.

Estas áreas críticas contemplan un grupo de variables que permiten diagnosticar el conjunto de percepciones de los individuos, las cuales representan la expresión de juicios de valor, que difícilmente se exteriorizan en forma espontánea.

### 2.3.1 LIDERAZGO

Existen muchos conceptos para definir el liderazgo en las organizaciones. El ejercicio del liderazgo no tiene patrón definido, va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social, tales como: valores, normas y procedimientos; además, porque es coyuntural. Una persona puede aparecer hoy, como líder absoluto de una situación, porque las circunstancias reales del momento así la permiten. Sin embargo, en otro momento es probable que, en lugar de líder aparezca como colaborador de otra persona.

Esta reflexión conduce a afirmar que el concepto de liderazgo conlleva características “contingenciales”, que van a depender de la habilidad, estilo y situaciones del momento, para poder ejercerse.

Se define liderazgo, como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros, para ejecutar con entusiasmo, las actividades asignadas.

Del concepto anterior se desprende varios factores importantes del liderazgo:

## **LA INFLUENCIA**

Proceso de afectar el comportamiento de otras personas que están dentro o fuera de su ámbito organizacional. El liderazgo implica no sólo ser socialmente apreciado, sino más bien la capacidad de lograr que otras personas participen en la búsqueda de objetivos comunes, mediante la aceptación de las orientaciones dadas.

## **LA CAPACIDAD DE ORIENTACIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

El liderazgo implica tener objetivos claramente definidos para orientar a quienes se involucran en un conjunto de actividades y la capacidad de ofrecer soluciones a los problemas que ha de enfrentar el grupo en la consecución de tales objetivos.

## **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

El liderazgo supone la capacidad de transmitir con claridad y consistencia ideas lógicas y prácticas sobre los propósitos y las formas de alcanzarlos. Asimismo, es importante conocer, comprender y respetar las ideas de los demás; pero sobre todo, tener la habilidad de incorporar éstas en los propósitos previstos. Todo aquel que sabe escuchar aceptar aportaciones, obtiene una respuesta espontánea y hasta entusiasta de quienes le rodean.

## **OBTENER RESULTADOS Y DARLOS A CONOCER**

Obtener resultados de un propósito cualquiera, propicia la credibilidad de un líder. Es importante que éstos resultados sean conocidos por las personas que participaron en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y estímulos para que se acepten nuevos objetivos de más alcance.

Para el análisis del liderazgo se consideran las siguientes variables:

- ◆ Dirección
- ◆ Estímulo de la excelencia
- ◆ Estímulo del trabajo en Equipo
- ◆ Solución de conflictos

Seguidamente se explica en forma general las variables definidas.

### **DIRECCIÓN**

La dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. Determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para lograr resultados esperados.

La dirección implica velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

## **ESTÍMULO DE LA EXCELENCIA**

Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo de la actividad institucional, buscando constantemente mejorar los resultados, es realmente adoptar un compromiso de la excelencia.

El estímulo de la excelencia significa poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, al quehacer de todos los trabajadores en la organización genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

## **ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior de las unidades y entre las unidades administrativas, buscando el logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene éxito siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo. En ese ambiente, no son aceptables los individualismos, si no más bien la complementación de conocimientos y experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. Aún cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, se debe tener la capacidad de direccionarlas para que contribuyan a una orientación uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomar, de esa diversidad de opiniones, una decisión más enriquecida.



Es importante en el trabajo de equipo, conocer y compartir hacia donde se quiere llegar. Para ello se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes.

## SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

Existen muchas formas de solucionar conflictos, no se tiene una estrategia ideal, pues todas las situaciones presentan facetas diferentes que obligan a verlas con un enfoque de contingencia, más que como un patrón determinado. Sin embargo, ciertos valores deben tenerse en cuenta en todo proceso de solución.

El proceso implica el respeto por la forma como cada persona percibe el problema, y cuales son los argumentos que se tienen para mantener sus posiciones. En todo caso, es preciso tener siempre presente que cualquier decisión que se tome debe estar supeditada al logro de los objetivos departamentales o institucionales, cualquiera que sea el caso. Para ello es necesario, que se clarifique esta posición desde un principio y generar una actitud positiva y empática en el ambiente para favorecer la comunicación y participación, que induzcan a todos a sentirse comprometidos con las soluciones pactadas.

### 2.3.2 LA MOTIVACIÓN

La motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

La motivación, como una reacción autónoma de las personas, no es inducida desde afuera, sino que parte del natural impulso buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse.

Desde el punto de vista gerencial, esta concepción ha de tenerse en cuenta para entender las reacciones humanas. No es posible lograr que las personas se involucren, cuando éstas no encuentran satisfacción de sus necesidades de subsistencia en el trabajo.

Cuando los niveles de necesidades primarias se satisfacen de manera adecuada (las necesidades fisiológicas, la estabilidad, seguridad y, en cierta medida, la pertenencia), da como resultado un ambiente de trabajo limpio en el sentido psicológico y no interfiere o compite con el trabajo a desempeñar. Sin embargo, la satisfacción de estas necesidades primarias no proporcionará satisfacción en el trabajo, no aumentará la motivación para llevarlo a cabo. Sencillamente alivia las insatisfacciones y libera al individuo para que se motive más si su trabajo es suficientemente abundante en oportunidades de desarrollo.

Las verdaderas fuentes de motivación en el trabajo con la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, de oportunidades para demostrar una

capacidad de contribución, de proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal. Los trabajos pueden diseñarse de manera que permitan oportunidades para la satisfacción de las necesidades del personal y, por consiguiente, para la expresión de comportamientos orientados hacia metas que la institución considera como verdaderamente motivadoras.

En la medida en que los funcionarios puedan encontrar en su trabajo cualidades que permitan y fomenten la satisfacción de sus necesidades de nivel superior, tenderán a estar motivados y satisfechos en él. Las organizaciones que resaltan las necesidades de más alto nivel, ayudan a crear buscadores de motivación y al mismo tiempo proporcionan oportunidades para el comportamiento motivado de los individuos que ya están desenvolviéndose en esos niveles.

La motivación se analiza de acuerdo a las siguientes variables:

- ◆ Realización personal
- ◆ Reconocimiento de aportación
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Adecuación de las condiciones de trabajo

### **REALIZACIÓN PERSONAL**

La realización integral del hombre solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en el trabajo organizado y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e

histórica de su aportación en la organización. Por eso la naturaleza del trabajo es especialmente importante, pues para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir gran control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. En efecto cuando éstas necesidades de realización personal son satisfechas en la organización, el individuo se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades creativas y constructivas.

Las organizaciones que reconocen que todo trabajo tiene áreas que permiten la innovación y la experimentación, emplean estrategias para hacer que el trabajo sea más significativo y para que los trabajadores participen en la decisión sobre sus propios procedimientos y planes de ejecución.

Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, éstos se convierten en aliados de la institución.

### **RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN**

Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego.

Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Aquellos organismos que se inclinan por satisfacer

estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.

## **RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta.

La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza de parte de los superiores, lo cual es un factor que incrementa la motivación personal.

## ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Cuando la adecuación de éstas condiciones no se da; se produce “insatisfacción” en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

### 2.3.3 RECIPROCIDAD

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de sí misma, las cuales van más allá del contrato formal de empleo. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona se siente parte de ella y, consecuentemente, se convierte en un símbolo que la personifica.

Con el sentimiento de reciprocidad cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener tales personas en la organización. Cuando la organización estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlos, percibe, una relación bien lograda.

La problemática de la reciprocidad no es cuestión de incompatibilidad, sino de adecuación. Consiste en relacionar, en términos de idoneidad, el nivel de desarrollo de la persona con una posición cuyos contenidos organizacionales se ubiquen en el mismo nivel. La mayoría de los problemas de insatisfacción, tanto personal como organizacional, se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización.

La reciprocidad se analiza acorde con las siguientes variables:

- ◆ Aplicación al trabajo
- ◆ Cuidado del patrimonio institucional
- ◆ Retribución
- ◆ Equidad

### **APLICACIÓN AL TRABAJO**

Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución, adopta comportamientos que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo, manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que los impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio

y su creatividad en la solución de los problemas de la institución, adquiriendo hábitos de trabajo donde prima la exactitud, el esmero y el orden.

Las personas deben sentir la necesidad de responder en forma adecuada y favorable (y tener la capacidad de hacerlo) por el desarrollo del medio que las rodea mediante su trabajo; orientadas por su propia iniciativa, comprendiendo y aceptando las repercusiones que sus acciones puedan tener en la marcha integral de su unidad y de la organización entera.

### **CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL**

Es el cuidado que los funcionarios muestran sobre los bienes y los suministros que provee la institución, así como por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de su unidad de trabajo y de los valores y la imagen de su institución.

La organización pretende crear la conciencia en sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa con respecto a los recursos asignados; y espera, un cuidado y buen uso de los equipos, materiales, y de las instalaciones a su cargo, sean éstos de su puesto de trabajo, de una unidad, o de la organización en general, contribuyendo a eliminar el desperdicio y la imagen desagradable en las dependencias físicas.

En el patrimonio institucional se incluye también los valores, la misión y el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de servicios, el cual



debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía. En otras palabras, es el sentido “lealtad” de los trabajadores, cualquiera que sea su puesto, con respecto a los bienes de su unidad de trabajo y de la institución.

## RETRIBUCIÓN

La organización debe optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus recursos humanos, para contribuir a su realización personal y su desarrollo social, y en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización.

Los principales mecanismos retributivos, desde el punto de vista de los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, pueden resumirse en:

- ◆ Sistema justo y competitivo de remuneración y prestaciones compatible con las posibilidades económico financieras de la institución, en el contexto de las políticas salariales del Estado.
- ◆ Sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño excelente, que brindan la oportunidad a los individuos de hacer carrera dentro de la organización.
- ◆ Sistemas de socialización organizacional y programas de integración de nuevos empleados, que ayudan e incrementan la congruencia entre los objetivos de los individuos y los objetivos de la institución.

- ◆ Sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para incrementar los conocimientos y las habilidades de las personas en referencia al perfil ocupacional; y orientando sus actitudes en el trabajo, la organización, y aún su propia vida, hacia el desarrollo personal y a la eficiencia y eficacia institucional.
- ◆ Sistemas o programas de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias y permitir la satisfacción de sus necesidades culturales y recreativas.
- ◆ Estabilidad laboral que elimina la incertidumbre y la ansiedad del trabajador frente al futuro, brindándole posibilidades claras de permanencia en la organización.

## **EQUIDAD**

Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios, en condiciones de igualdad en el trabajo, con iguales beneficios. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción solamente con base en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

### **2.3.4 PARTICIPACIÓN**

La organización se construye sobre la base de una consciencia participativa generalizada. La importancia de la participación en la organización debe ser

comprendida por todas las personas involucradas en su operación, como elemento esencial de aceleración del proceso de integración del personal en la organización.

La integración de las personas en la organización es un efecto de la participación. Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben qué deben hacer y cómo deben hacerlas; pero además, porque saben realizarlas, porque quieren realizarlas y porque participan en su ejecución.

La participación consiste en involucrar a las personas en las actividades de la organización, aportando cada quién la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales.

El aspecto de la participación se analiza con base en las siguientes variables:

- ◆ Compromiso con la productividad
- ◆ Compatibilidad de intereses
- ◆ Intercambio de información
- ◆ Involucramiento en el cambio

### **COMPROMISO CON LA PRODUCTIVIDAD**

La productividad se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las

funciones individuales y de la distribución de la misma conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados.

La productividad es un factor que siempre ha sido dejado de lado cuando se hace referencia a los servicios de las instituciones públicas. En la actualidad, este es un elemento fundamental, a partir de una mayor conciencia de la responsabilidad social de los servicios institucionales, está siendo cada día más considerado con bastante seriedad y compromiso.

Para promover el compromiso con la productividad es necesario las siguientes condiciones:

- ◆ ***Se debe tener un parámetro de referencia de la productividad de los servicios que se presta.***

Sin la orientación precisa de lo que se espera de cada individuo o departamento cualquiera, desde el punto de vista de calidad, cantidad y oportunidad de los servicios, no se puede exigir que se alcancen resultados exitosos.

En la mayoría de los casos, la ausencia de esta condición faculta a ciertos grupos a evadir responsabilidades o mal interpretar intencionadamente los resultados alcanzados.

◆ ***La aceptación de metas comunes***

Cuanta mayor comprensión exista sobre las metas adoptadas por los grupos, y cuanto más perciban éstos que trabajan por el logro de metas estimulantes y factibles, mayor será su deseo de cooperar en beneficio de la productividad institucional.

◆ ***Responsabilidad común***

Cuanto más compartan los grupos la responsabilidad de solucionar situaciones, mayor será su tendencia a cooperar para mejorar la prestación de servicios entre ellos y hacia fuera. Al igual que la condición anterior, los papeles de los grupos debe estar bien definidas.

◆ ***Intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento***

Conciérne a la voluntad y a la posibilidad de los grupos para intercambiar y discutir los resultados obtenidos y las dificultades para producir más y mejor. Cuanto mayor sea la posibilidad, mayor será la tendencia a cooperar y aumentar su rendimiento.

## **COMPATIBILIZACIÓN DE INTERESES**

La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, si duda integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los retos principales para lograr la participación organizada se refieren a la compatibilización de intereses en las siguientes áreas:

◆ ***Competencia para obtener recursos limitados***

Los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos generalmente son limitados; es por ello, que su distribución puede dar lugar a serias diferencias entre quienes compiten por obtener lo que consideran necesario para su funcionamiento, sin establecer una jerarquía de prioridades en función de los objetivos institucionales.

◆ ***Distribución del poder***

La consecución de mayor nivel de discrecionalidad para decidir, el acceso a los mecanismos de información, como medios de poder, se convierten con frecuencia en metas particulares de los individuos y de las unidades, que distraen sus esfuerzos en su disputa, con detrimento de las posibilidades de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos globales.

◆ ***Tendencias a la autonomía***

Para funcionar eficiente y eficazmente, toda organización tiene la necesidad de asegurarse que sus miembros respeten ciertas normas de comportamiento, sin excluir la flexibilidad necesaria para preservar la capacidad de adecuación constante ante las condiciones variantes que la afectan; y para garantizar la creatividad que la haga posible, es probable que se produzcan conflictos entre el

grado de autonomía demandada por los grupos y el nivel de control necesario para asegurar la uniformidad básica.

### **INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN**

Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos.

Si dos grupos están aislados, voluntaria o accidentalmente, es poco probable que lleguen a desarrollar metas comunes. En ese marco, el impulso directo a la libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo interdependientes, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación.

La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental: sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si ésta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.

### **INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO**

Los organismos están constantemente dinamizados por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevos interrogantes.

Ante esta realidad del cambio el hombre no permanece impasible, siempre adopta una postura. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta (respuesta madura) del hombre histórico ante el proceso de cambio. El hombre maduro no debe ignorar el cambio ni temerlo, no puede oponerse a él ni sufrirlo de manera alienante –ya sea porque lo acepte pasivamente o porque lo realice irracionalmente, sino que lo asuma porque lo comprende, lo canaliza por la orientación que él mismo le da y lo promueve estimulando las condiciones favorables. En una palabra, decide ser el agente del cambio.

#### **2.4 SATISFACCIÓN LABORAL**

La satisfacción en el trabajo, según Keith Davis, se define como: “un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo.” (Davis y Newstrom, 1991: 203)

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o aplicarse específicamente a una parte del trabajo del individuo. Al mismo tiempo es un sentimiento con grandes variaciones por ser altamente situacional y está en función del trabajador y su contexto. Esta actitud se adquiere generalmente, con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo.



El mismo autor anota que, la satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida y que la naturaleza del contexto fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en él.

Por otro lado, la satisfacción es el producto de las percepciones que tiene un trabajador con respecto a la organización.

La satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento organizacional. Deberá ser entendido, vigilado y manejado de manera que se eviten los resultados potenciales en forma de insatisfacción que pudieran afectar a las organizaciones. (Davis y Newstrom 1991:206)

En toda organización el recurso humano es un elemento primordial que requiere de ciertas condiciones y estímulos para efectuar cualquier labor; recordando que es un individuo y no una “máquina” productora de trabajo, por lo tanto, se le debe respeto, acercamiento, trato individual y ser valorado, para que éste logre no solo cumplir con los objetivos de la organización, sino también, con su crecimiento personal y como consecuencia alcance un nivel de satisfacción con el trabajo que realiza. (Rosales, Zúñiga, 1994:42)

En las empresas que toman en cuenta los aspectos mencionados, se efectúan diversas actividades, con la finalidad de mantener a sus empleados contentos, estimulándolos para aumentar sus expectativas, como por ejemplo, aumentos del salario con base al rendimiento, comisiones, ascensos a otros

puestos por competencia o concurso, espacios para la recreación dispuestos dentro de la misma empresa, entre otros.

Es por eso que, el trabajo es más que las meras actividades o tareas que se realizan a diario; se requiere además relacionarse con los compañeros, colaboradores, jefaturas y clientes, acatar normas, cumplir objetivos, reglas y buscar las condiciones laborales ideales que permitan un desarrollo adecuado dentro del ambiente de trabajo.

Al intentar evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción de un empleado o unidad, hay que tomar en cuenta que: la satisfacción en el trabajo consiste en una serie de satisfacciones específicas denominadas facetas de satisfacción; éstas se miden como reacciones ante aspectos separados del trabajo y del ambiente laboral, esto es, satisfacción con la remuneración, con la supervisión, etc. El término satisfacción general en el trabajo se utiliza para describir la reacción afectiva general de una persona en relación con la serie de aspectos del trabajo y del medio laboral (Dunham y Smith, 1989:22)

#### **2.4.1 FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL TRABAJO**

##### **◆ *EL TRABAJO QUE REPRESENTA UN DESAFÍO PARA LA MENTE***

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce

frustración y sensación de fracaso. Ante un desafío moderado, la mayor parte de los empleados se sienten complacidos y satisfechos. (Robbins, Octava Ed, 1992)

◆ ***RECOMPENSAS JUSTAS***

Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas.

La clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago, sino en la imagen de justicia que se percibe. Así mismo, los trabajadores quieren políticas y prácticas justas para los ascensos, que son una oportunidad para el desarrollo personal, el aumento de responsabilidades y una mejor situación social.

◆ ***CONDICIONES LABORALES ADECUADAS***

Los estudios demuestran que los trabajadores prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores el entorno no deben ser extremos. Además la mayoría de los colaboradores, prefieren trabajar cerca de su casa.

◆ ***LOS BUENOS COMPAÑEROS***

Además del dinero y los logros tangibles las personas desean obtener de su trabajo compañeros amigables y solidarios, que les permita satisfacer sus necesidades de interacción social. La conducta del jefe también es un determinante fundamental en la satisfacción laboral, la cual se incrementa cuando

tienen supervisores comprensivos, amigables, que reconocen su buen rendimiento, muestra interés personal en ellos y está anuente a escucharlos.

◆ ***INTEGRACIÓN DE LA PERSONALIDAD Y EL EMPLEO***

Según Holland cuando se da un buen enlace entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado es un individuo más satisfecho.

Su razonamiento en esencia es: Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con la vocación elegida descubren que tienen las facultades y la capacidad adecuada para satisfacer las exigencias de su empleo y, por consiguiente, tienen más probabilidad de alcanzar el éxito en su trabajo y, en razón del éxito tienen más probabilidad de derivar la satisfacción pertinente de su trabajo.

#### **2.4.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y OTRAS RELACIONES**

◆ ***SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD***

La correlación entre satisfacción y productividad debe ser enfocada desde dos puntos de vista. Si la productividad depende de factores externos al trabajador, como por ejemplo, de la velocidad de una máquina o de la tendencia al alza o baja del mercado en un puesto de bolsa, poco influye la satisfacción o insatisfacción del trabajador; a diferencia cuando la productividad depende del mismo trabajador, como en el caso de los profesionales con puestos de supervisión y administración.

Varios estudios con un enfoque causa efecto entre satisfacción y productividad, indican que la conclusión más válida, es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además si la organización recompensa la productividad, las personas más productivas, obtendrán mayores y mejores beneficios que aumentan el grado de satisfacción.

### 2.4.3 MANIFESTACIONES DE INSATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES

#### ◆ *SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO*

“Después de haber estudiado unas sesenta investigaciones sobre el tema, dos autores llegaron a la conclusión de que definitivamente existe una relación entre la insatisfacción por una parte y el ausentismo por otro.” (Bergeron, Aspectos Humanos de la organización, 1983, Pág. 311).

Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscar otro.

Otros factores deben ser considerados en el ausentismo como por ejemplo, la edad y la movilidad. Los trabajadores insatisfechos, solteros y jóvenes (sin obligaciones familiares ni económicas) tienen más libertad para faltar que los trabajadores que tienen 50 años de edad, una hipoteca y deudas. (D.P.Schultz, Psicología Industrial, 3era Edic, Pág. 267)

#### ◆ *SATISFACCIÓN Y ROTACIÓN*

La satisfacción también guarda una relación negativa con la rotación. Sin embargo también en éste caso, existen otros factores (como las condiciones del mercado de trabajo, la edad, las expectativas en cuanto a otras oportunidades laborales y la antigüedad en la organización) que limitan mucho la decisión de abandonar el presente empleo.

Las evidencias indican que una importante variable moderadora para la relación entre satisfacción y rotación es el rendimiento del empleado. Las organizaciones tratan de conservar a los empleados productivos, a través de aumentos salariales, alabanzas, reconocimientos, oportunidad de ascensos, etc. contrario a las personas que rinden poco, las organizaciones no se esfuerzan por conservarlos. (Robins, Comportamiento organizacional, 3era Edic:110).

Para efectos del presente trabajo, luego de la revisión bibliográfica realizada, asumiremos la posición teórica según Bergeron de causa –efecto entre el clima organizacional y la satisfacción laboral debido a que consideramos que se ajusta más a nuestra realidad en el trabajo y en nuestra organización.

## **CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a la situación a estudiar y los objetivos planteados en el estudio, esta es una investigación cualicuantitativa, de tipo prospectivo, porque los datos serán registrados en la medida en que ocurren.

Según período y secuencia del estudio, la investigación es transversal porque se estudian variables simultáneas en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.

De acuerdo al análisis y alcance de resultados, esta investigación se considera descriptiva porque permitirá conocer como está la situación de las variables que se estudian en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México. (Metodología de Investigación, Pineda, Alvarado y Canales: 77-97)

La investigación descriptiva se interpreta en forma objetiva, aunque no toma en cuenta la totalidad de las bases para la solución del problema, sin embargo, suministra aclaraciones mediante opiniones de los encuestados, asimismo establece una guía sistemática para llegar a una solución, con la ventaja de que contribuye a resolver problemas de la época en que se está realizando. (Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México: 58-71).

### **3.2 ÁREA DE ESTUDIO**

Este estudio se realiza con el grupo de enfermeros y enfermeras categoría 1, que laboran en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, ubicado en el ala izquierda del segundo piso de este hospital.

### **3.3 UNIVERSO Y MUESTRA:**

Por rigurosidad, en esta investigación se trabajó con el universo de la población, que corresponde a 29 enfermeras y enfermeros categoría, que laboran en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México.

Al momento de la recolección de los datos, el colaborador debe haber laborado como mínimo 6 meses de laborar en este servicio, para garantizar el conocimiento del mismo.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de los datos en el presente trabajo se utiliza la entrevista estructurada (Anexo 7), con observación no participativa de las autoras, teniendo la ventaja de que la información recolectada fue más objetiva. Esta entrevista fue revisada y corregida por una profesional en Psicología laboral y por un estadístico. La información se obtuvo con la colaboración de una profesional en Psicología Laboral.



Se solicitó autorización a la Dirección Médica y a la Dirección de Enfermería del Hospital México (Anexo 8).

En reunión con las enfermeras y los enfermeros se les solicitó colaboración para la recolección de la información y se les comunicó por escrito el día y la hora que serían entrevistados (Anexo 9).

A la profesional en Psicología Laboral, se le capacitó, para que la recolección de los datos fuera coherente con los objetivos planteados.

En cuanto a recursos, se contó con el espacio físico (aula) apropiado, la profesional en Psicología, la disponibilidad de colaboración del personal y del estadístico.

Para la supervisión y recolección de los datos se recurrió a las autoras de esta investigación.

El proceso de recolección de datos se realizó durante su jornada de trabajo, en los tres turnos laborales y en forma individual para que existiera confidencialidad.

### **3.5 PLAN DE TABULACIÓN**

Una vez obtenidos los datos de las áreas mencionadas con las variables descritas, se procedió a la tabulación y análisis de la información con la ayuda del

estadístico. Para ello se utilizó el paquete estadístico para Ciencias Sociales SPSS para Windows.

Este programa consiste en un software estadístico en donde se trabaja con la organización, tabulación, análisis y presentación de datos.

Permite realizar cruces de variables cualitativas y cuantitativas por lo que genera la distribución de frecuencias con características de interés, gráficos, archivos, histogramas y cálculos de la desviación estándar, promedio, moda, mediana y percentiles entre otros.

### **3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información en este estudio, fueron fuentes primarias (enfermeras y enfermeros categoría 1, que laboran en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México) y también se acudió a fuentes bibliográficas y documentales.

### 3.7 COMPONENTES DEL ANÁLISIS SEGÚN VARIABLES E INDICADORES

#### **PROBLEMA:**

¿Inciden algunos factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros categoría 1, en el Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, Abril 2002?

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar, mediante la aplicación de un instrumento, la incidencia de algunos factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de las enfermeras y enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, para la formulación de recomendaciones que favorezcan tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral.

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	Datos socio-demográficos	Se refiere a los aspectos propios del colaborador	Edad Antigüedad en la Institución Antigüedad en el Servicio Grado académico Género Estado civil		<p><u>Edad</u></p> <p>Menos de 25 años De 25 a 34 años De 35 a 44 años <input type="checkbox"/> De 45 a 54 años De 55 a 60 años Más de 60 años</p> <p>Antigüedad Menos de 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años De 11 a 15 años De 16 a 20 años Más de 20 años</p> <p>Antigüedad en el Servicio Menos de 5 años <input type="checkbox"/> De 5 a 10 años De 11 a 15 años Más de 15 años</p> <p>Grado Académico Bachiller <input type="checkbox"/> Licenciatura Master Otros</p> <p>Género Hombre <input type="checkbox"/> Mujer</p> <p>Estado Civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado Viudo Separado Divorciado Unión Libre</p>

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Conocer la satisfacción laboral, en las enfermeras y enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, según variables seleccionadas</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Se refiere a las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.</p>	<p>Trabajo que representa un desafío</p>	<p>Se refiere a los trabajos que les permitan a los colaboradores utilizar sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento.</p>	<p><i>La cantidad de trabajo que tiene usted normalmente en su puesto de trabajo es:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy Grande</li> <li>2. Grande</li> <li>3. Normal</li> <li>4. Pequeña</li> <li>5. Muy pequeña</li> </ol> <p>Justifique <input type="checkbox"/></p> <p><i>¿Cómo varía la cantidad de trabajo de un día a otro en su puesto de trabajo?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mucho</li> <li>2. Bastante</li> <li>3. Normal</li> <li>4. Poco</li> <li>5. Muy poco</li> </ol> <p>Justifique <input type="checkbox"/></p> <p>Su carga de trabajo le produce frustración o sensación de fracaso:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siempre</li> <li>2. Con mucha frecuencia</li> <li>3. En ocasiones</li> <li>4. Nunca</li> </ol> <p>Justifique <input type="checkbox"/></p> <p>Su trabajo le impone retos importantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siempre</li> <li>2. Con mucha frecuencia</li> <li>3. En ocasiones</li> <li>4. Nunca</li> </ol> <p>Justifique <input type="checkbox"/></p>

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Conocer la satisfacción laboral, en las enfermeras y enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, según variables seleccionadas</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>		<p>Recursos Materiales e infraestructura</p>	<p>Se refiere a la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, así como al espacio físico en que los colaboradores desempeñan su labor</p>	<p>Según su criterio como califica la infraestructura de su unidad de trabajo:  Inadecuada Poco Adecuada Muy Adecuada</p> <p>Aseo  Casilleros y Armarios  Iluminación  Ventilación  Temperatura  Espacio Físico  Nivel de ruidos  Comedor  Serv. Sanitarios  Otros (indíquelo)</p> <p>Según su criterio como califica usted los materiales de trabajo en cuanto a cantidad y calidad:  Inadecuado Poco Adecuado Muy Adecuado</p> <p>Adecuado  Mobiliario  Equipos  Materiales  Uniformes  Otros (indíquelo)</p>



		comunicación.			<p>¿Cómo calificaría usted la relación de la jefatura con el grupo?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Muy buena</li><li>2. Buena</li><li>3. Normal</li><li>4. Mala</li><li>5. Inexistente</li></ol> <p>Justifique</p> <input type="checkbox"/>
--	--	---------------	--	--	---



Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Conocer la satisfacción laboral, en las enfermeras y enfermeros categoría 1, del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, según variables seleccionadas.</p>	<p>Agentes o personas con quien hay relación en el trabajo.</p>		<p>Interacción de uno mismo con el empleo.</p>	<p>Es el enlace adecuado entre la personalidad y la ocupación del colaborador, es la vocación que se tiene para realizar un trabajo y cumplir con las exigencias de éste.</p>	<p>Considera usted que la mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos que tiene en este momento es:</p> <p>1. Excelente 2. Muy buena <input type="checkbox"/> 3. Buena 4. Regular Justifique</p> <p>Este trabajo le permite mantener actualizados sus conocimientos:</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia <input type="checkbox"/> 3. Casi nunca 4. Nunca Justifique</p> <p>Con este trabajo se siente realizado profesionalmente:</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia 3. En ocasiones <input type="checkbox"/> 4. Nunca Justifique</p> <p>Si tuviera la oportunidad volvería usted a escoger la misma profesión:</p> <p>Sí No <input type="checkbox"/> NS / NR Justifique</p>



Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Analizar los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Se define liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas, en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer (más que prescribir e imponer) a otros, para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.</p>	<p>Dirección</p>	<p>-Orientación de las actividades en el servicio, para lograr las metas          -Conocimiento que cada subalterno tiene de sus funciones.</p>	<p><i>¿Cómo calificaría su relación con su jefe inmediato?</i>          1. Muy buena <input type="checkbox"/>          2. Buena          3. Regular          4. Mala          Justifique</p> <p><i>El interés de su jefe inmediato por mejorar las condiciones de trabajo</i>          1. Muy grande          2. Grande <input type="checkbox"/>          3. Normal          4. Pequeño          5. Muy pequeño          Justifique</p> <p><i>Su jefe inmediato se preocupa para que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado:</i>          1. Siempre          2. Casi siempre          3. Pocas veces <input type="checkbox"/>          4. Nunca          Justifique</p> <p><i>Su jefe inmediato se preocupa de que cada uno sepa las funciones que debe realizar:</i>          1. Siempre          2. Casi siempre          3. Pocas veces          4. Nunca <input type="checkbox"/>  <b>Justifique</b></p>

					<p>¿Existe congruencia en las órdenes recibidas de su jefe inmediato?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>1. Casi siempre</p> <p>2. Pocas veces</p> <p>3. Nunca</p> <p>Justifique</p> <p>¿Con que frecuencia su jefatura le ha reconocido su trabajo o ha desarrollado estrategias de motivación?</p> <p>1. Siempre</p> <p>2. Casi siempre</p> <p>3. Pocas veces</p> <p>4. Nunca <input type="checkbox"/></p> <p><i>Justifique</i></p>
--	--	--	--	--	--

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Analizar los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México</p>	<p>Liderazgo</p>		<p>Solución de conflictos</p>	<p>-Solución pronta y oportuna de las diferencias que se presentan en el trabajo.</p>	<p>¿Existe verdadero interés para resolver los problemas que se presentan en la rutina de trabajo?  1.Siempre  2.Casi siempre  3.Pocas veces  4.Nunca  Justifique <input type="checkbox"/></p> <p>¿Considera usted que al analizar los problemas, la posición de sus compañeros y jefatura es sincera?  1.Siempre  2.Casi siempre  3.Pocas veces  4.Nunca  justifique <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuándo surge un conflicto se llama a las partes involucradas y se escuchan sus posiciones?  1.Siempre  2.Casi siempre  3.Pocas veces  4.Nunca  Justifique <input type="checkbox"/></p> <p>¿Al surgir un conflicto se trata de resolverlo prontamente?  1.Siempre  2.Casi siempre  3.Pocas veces  4.Nunca  Justifique <input type="checkbox"/></p>

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Analizar los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México</p>	<p>Motivación</p>	<p>La motivación es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes</p>	<p>Reconocimiento a la aportación</p>	<p>Reconocimiento individual y de grupo a la aportación dentro de la organización</p>	<p>¿El trabajo que usted realiza lo considera?  1.Muy útil  2.Útil  3.Normal <input type="checkbox"/>  4.Poco útil  3.Totalmente inútil  Justifique</p> <p>La aportación que brinda el Servicio de Terapia Intensiva al Hospital es:  1.Muy grande  2.Grande  3.Normal <input type="checkbox"/>  4.Pequeña  5.Muy pequeña  Justifique</p> <p>Su aportación al Servicio de Terapia Intensiva está siendo reconocida  1.Siempre <input type="checkbox"/>  2.Con mucha frecuencia  3.En ocasiones  4.Nunca  Justifique</p>

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Analizar los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México</p>	<p>Motivación</p>		<p>Responsabilidad</p>	<p>-Respuesta de las personas por sus deberes y acciones</p>	<p><i>Su jefatura inmediata permite el desarrollo de la creatividad de grupo:</i></p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia <input type="checkbox"/> 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p> <p>Las funciones que usted desempeña, ¿las realiza como mejor le parece?</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia <input type="checkbox"/> 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p> <p>¿Las ideas que el grupo brinda sobre el mejoramiento del trabajo son escuchadas y puestas en práctica?</p> <p>1. Siempre <input type="checkbox"/> 2. Con mucha frecuencia 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p> <p>Su rol y responsabilidad individual con relación al resto del equipo es claro:</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia <input type="checkbox"/> 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p>

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Analizar los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México</p>	<p><i>Reciprocidad</i></p>	<p>Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro</p>	<p>Cuidado del Patrimonio Institucional</p>	<p>-Cuidado de parte de los funcionarios sobre los bienes y suministros del servicio.</p> <p>-Preocupación de los funcionarios del prestigio del servicio y de la institución.</p>	<p>¿Los miembros del grupo tratan con cuidado los bienes del servicio?  1. Siempre  2. Con mucha frecuencia  3. En ocasiones  4. Nunca  Justifique <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se siente usted parte del grupo?  1. Siempre  2. Con mucha frecuencia  3. En ocasiones  4. Nunca  Justifique <input type="checkbox"/></p> <p>¿Sus compañeros hablan mal del servicio?  1. Siempre  2. Con mucha frecuencia  3. En ocasiones  4. Nunca  Justifique <input type="checkbox"/></p> <p>¿Se preocupa usted del prestigio del servicio?  1. Siempre  2. Con mucha frecuencia  3. En ocasiones  4. Nunca  Justifique <input type="checkbox"/></p>



Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Analizar los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital</p>	<p><i>Reciprocidad</i></p> <p>Participación</p>	<p>La participación consiste en involucrar a las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde.</p>	<p>Equidad</p>	<p>Igualdad en aplicación de normas disciplinarias.</p> <p>-Selección a capacitación, promociones, etc.</p> <p>Productividad</p>	<p>La selección de los colaboradores del servicio a cursos, capacitación, promociones, nuevos puestos, se realiza en forma objetiva:</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia_ <input type="checkbox"/> 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p> <p>Las normas disciplinarias son aplicadas con objetividad:</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia <input type="checkbox"/> 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p> <p>El desempeño de las funciones es correctamente evaluado:</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia <input type="checkbox"/> 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p> <p>Los miembros del servicio realizan críticas constructivas intragrupo que mejoran la productividad:</p> <p>1. Siempre <input type="checkbox"/> 2. Con mucha frecuencia 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p> <p>Usted se siente comprometido para mejorar su desempeño y por ende la producción:</p> <p>1. Siempre <input type="checkbox"/> 2. Con mucha frecuencia 3. En ocasiones 4. Nunca Justifique</p>

	Participación				<p>¿Considera usted que en este servicio se trabaja en equipo?</p> <p>1. Siempre 2. Con mucha frecuencia 3. En ocasiones 4. Nunca</p> <p>Justifique</p> <input type="checkbox"/>
--	---------------	--	--	--	--

Objetivo Especifico	Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
<p>Analizar los factores del clima organizacional, que inciden en la satisfacción laboral de las enfermeras y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital</p>	<p><i>Participación</i></p>		<p>Involucramiento con el cambio</p>	<p>Participación del trabajador en el cambio.</p>	<p><i>En su servicio hay personas que se oponen al cambio:</i></p> <p>1. Siempre  2. Con mucha frecuencia  3. En ocasiones <input type="checkbox"/>  4. Nunca  Justifique</p> <p>Existe innovación en los sistemas de trabajo del servicio:</p> <p>1. Siempre  2. Con mucha frecuencia  3. En ocasiones <input type="checkbox"/>  4. Nunca  Justifique</p> <p>En este servicio el cambio se ve como una oportunidad:</p> <p>1. Siempre  2. Con mucha frecuencia  3. En ocasiones <input type="checkbox"/>  4. Nunca  Justifique</p>

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS**

El análisis de los datos recolectados se realiza desde tres aspectos: datos sociodemográficos, clima organizacional y satisfacción laboral.

#### **4.1 DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS:**

Los profesionales en Enfermería, categoría 1 del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, en un 57.7% se encuentra, en edades comprendidas entre los 35 y 44 años, un 23.1 % entre los 25 a 34 años, mientras que un 15.4 % entre los 45 a 54 años y solamente un 3.8 % entre 55 a 60 años.

Existe un alto índice de funcionarios casados el 53.8 %, seguido de un 34.6 % de solteros y un 11.4 % comprendido por un grupo de divorciados, separados y en unión libre.

El 30.8 % de la población estudiada tiene más de 20 años de laborar en la institución, seguido de un 34.6 % entre 11 a 20 años, y un 34.6% de 1 a 10 años.

Un 53.8 % tiene de 11 a más de 15 años de laborar en el Servicio de Terapia Intensiva, y un 46.1% entre 5 y 10 años. Es importante rescatar que el grupo encuestado, cuenta con experiencia laboral y del Servicio, lo que permite suponer un mejor conocimiento del área y un mejor desenvolvimiento, aspecto positivo de los años laborados en un mismo departamento.

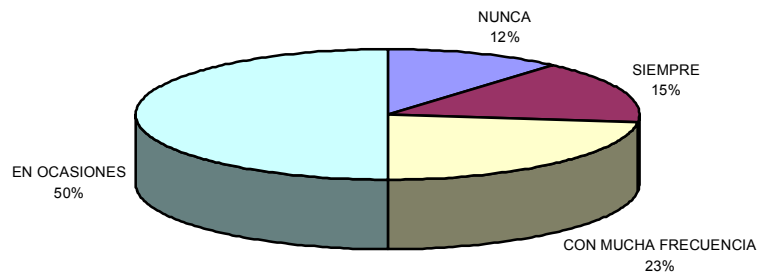
Del grupo estudiado un 84.6% son licenciados en enfermería, un 7.7% bachilleres en enfermería y un 7.7 % poseen nivel de maestría.

## 4.2 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Al consultar sobre los aspectos organizativos, específicamente en el área de motivación: reconocimiento a su aportación, el 100% considera que su trabajo es útil o muy útil.

El aporte de éste Servicio al Hospital, es grande a muy grande en un 100%, sin embargo, refieren solo en un 50% que el reconocimiento a su labor se realiza en ocasiones, como se aprecia en el siguiente gráfico:

GRAFICO 1,  
OPINION DE LOS ENCUESTADOS EN RELACION AL RECONOCIMIENTO DE SU  
LABOR,  
SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA, HOSPITAL MEXICO,  
ABRIL 2002.



Existe un porcentaje importante que percibe el reconocimiento, sin embargo, no debe despreciarse al grupo de funcionarios que no lo percibe (12%).

El reconocimiento se le brinda al colaborador, que va más allá de su rutina diaria, se da en forma verbal o escrita y es una política incorporada recientemente.

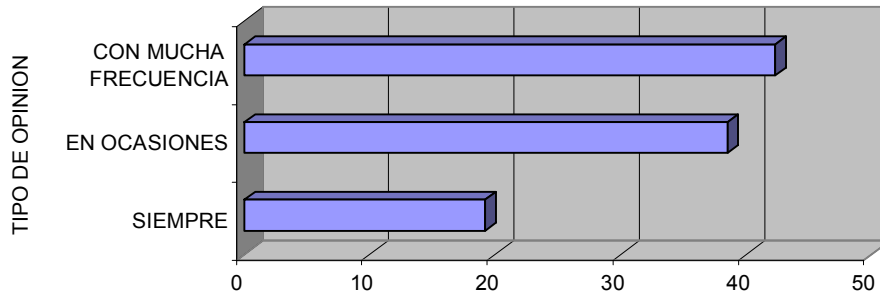
En cuanto a responsabilidad en el mismo ítem de motivación, un 53.8 % opina que la jefatura siempre permite desarrollar la creatividad al grupo, 19.2 % con mucha frecuencia, 19.2% en ocasiones y 7.7% nunca.

Un 61.5% considera que realiza su trabajo con creatividad con mucha frecuencia o casi siempre y un 38.5% en ocasiones o nunca.

La creatividad en el servicio es permitida siempre y cuando ayuden a la misión del mismo, por atender pacientes de cuidado delicado que dependen totalmente del profesional en Enfermería.

Un 42.3 % refiere que las ideas del grupo son escuchadas y puestas en práctica con mucha frecuencia, mientras que un 38.5% considera que solo en ocasiones y un 19.2% siempre.

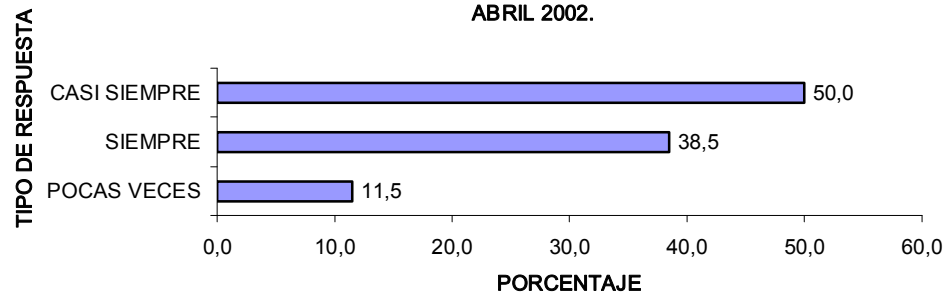
GRAFICO 2,  
OPINION DE LOS ENCUESTADOS, EN RELACION A LA APORTACIÓN DE IDEAS,  
SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA - HOSPITAL MEXICO,  
ABRIL 2002.



Del total de trabajadores encuestados, un 96.2 % opina que su papel y responsabilidad dentro del grupo está claramente definido, perfil descrito en los manuales organizativos del servicio. Los profesionales en Enfermería categoría 1, se rigen por la Ley 2343, el estatuto 7085 con su reglamento, conocido por todos, lo que les permite saber sus funciones.

En el ítem de dirección de la variable liderazgo, el grupo opina en un 100% que la relación de la jefatura es de buena a muy buena, y donde un 96.2% considera que su jefe se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo y en igual porcentaje, que su trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado. Además, el 100% refiere que el jefe se preocupa porque sus colaboradores, conozca sus funciones. Un 50 % apunta que las órdenes recibidas por su jefe son casi siempre congruentes, 38.5% siempre son congruentes y un 11.5 % considera que pocas veces. Ver gráfico 3

**GRAFICO 3**  
**OPINION DE LOS ENCUESTADOS,**  
**CON RESPECTO A LA CONGRUENCIA DE ORDENES**  
**SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA HOSPITAL MEXICO,**  
**ABRIL 2002.**



Un 50% opina que la jefatura pocas veces reconoce su trabajo o ha desarrollado estrategias de motivación y un 46.1% considera que casi siempre o siempre. La función de un buen gerente es considerar al colaborador en las diferentes fases de la rutina laboral.

En cuanto a liderazgo y solución de conflictos el 92.3% de la población opina que existe interés de grande a muy grande en resolver los problemas que se presentan durante las rutinas de trabajo, un 96.2% refiere que se tratan de resolver prontamente.

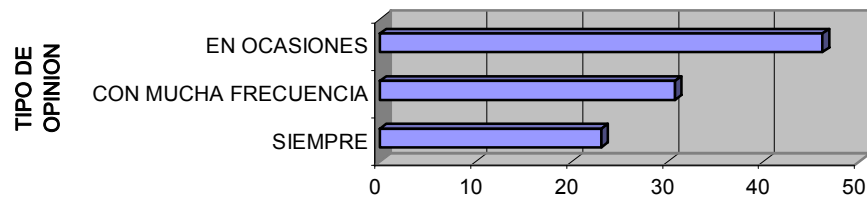
El grupo considera que la posición de sus compañeros y jefatura en la solución de conflictos es sincera casi siempre (57.7%), un 15.4% siempre y un 26.9 % considera que pocas veces.

Un 96.2% opina que siempre a casi siempre se confrontan las partes involucradas en el conflicto y un 3.8% pocas veces.



En la variable reciprocidad, en cuanto al cuidado del patrimonio institucional, los colaboradores consideran que los bienes del Servicio son tratados con cuidado en ocasiones en un 46.2%, un 30.8% con mucha frecuencia y un 23% siempre.

GRAFICO 4,  
OPINIÓN DE ENCUESTADOS, EN RELACIÓN AL TRATO DE LOS  
BIENES DEL SERVICIO,  
TERAPIA INTENSIVA HOSPITAL MEXICO,  
ABRIL 2002.



Los colaboradores se consideran parte del grupo siempre o con mucha frecuencia en un 96.2. El 73.1% percibe que los compañeros hablan mal del servicio en ocasiones y un 26.9% hablan mal del servicio con mucha frecuencia o siempre. Un 92.3% se preocupa del prestigio del Servicio. El cuidado del patrimonio institucional ha sido difícil, por la cultura que prevaleció durante muchos años del "a mi no me toca" y la inexistencia de rendición de cuentas, nuevos principios de la gestión actual. En opinión individual el prestigio del servicio es importante, en contraposición, la percepción grupal es negativa.

En la variable equidad, un 53.8% el grupo considera que solo en ocasiones la selección a capacitación, promociones y cursos es realizada en forma objetiva y

un 38.5% opina que se realiza objetivamente con mucha frecuencia o siempre, un 7.7% considera que nunca se hace objetivamente. Recientemente ha sido incorporado un control de capacitación en el expediente personal de los funcionarios del Servicio, procurando que la escogencia se realice en forma objetiva. En cuanto a las normas disciplinarias y su aplicación el 73.1% opina que siempre o con mucha frecuencia son realizadas con objetividad, un 26.9% considera que solo en ocasiones, se incorporó el uso de una tarjeta anecdótica utilizada para registrar las observaciones directas al trabajador (llamadas de atención o felicitaciones), las cuales deben ser firmadas por ellos. El 69.2% considera que siempre o con mucha frecuencia el desempeño de las funciones es correctamente evaluado y un 30.8% refiere que solo en ocasiones o nunca. El instrumento de evaluación de desempeño, está normado a nivel de la institución, se espera que pronto entre en vigencia un nuevo instrumento, que permita una evaluación más amplia y muestre realmente el desempeño de cada colaborador.

En la variable participación: compromiso con la productividad el 53.8% opina que en ocasiones o nunca realizan crítica constructiva intragrupo, para mejorar la productividad, mientras que un 46.2% lo realizan con frecuencia o siempre, sin embargo, en forma individual el 100% opina que se siente comprometido con la producción y su desempeño, siempre o con mucha frecuencia. Un 73.1% opina que las labores son desempeñadas en equipo siempre o con mucha frecuencia, mientras que un 26.9% refiere que solo en ocasiones.

En cuanto al involucramiento con el cambio, un 53.8% considera que existe oposición al cambio, mientras que el 46.2% considera que solo en ocasiones o nunca se oponen la cambio. Algunos entrevistados anotaron que se oponen al cambio, porque éste les genera aumento en la cantidad de trabajo. El 57.7% opina que siempre y con mucha frecuencia hay innovaciones y un 42.3% refiere solo que en ocasiones hay innovaciones. El 88.5% refiere que ven el cambio como una oportunidad y solo el 11.5% nunca lo percibe como tal.

#### **4.3 ASPECTO DE SATISFACCIÓN LABORAL:**

En la variable satisfacción: condiciones de trabajo, el trabajo como un desafío, el grupo, refiere que la cantidad de trabajo es de grande a muy grande en un 88.5%, y un 11.5% lo ve como normal, además la variación de trabajo de un día a otro, es de mucho a bastante en un 61.5%, mientras que un 11.5% lo ve como normal y un 27.0% considera la variación poca o muy poca. El 61.5% refiere que esa carga de trabajo nunca le produce frustración o sensación de fracaso, mientras que para un 38.5% dice que en ocasiones.

El 96.2% aduce que su trabajo le impone retos importantes y solo al 3.8% nunca le impone retos.

En este servicio el usuario depende totalmente del profesional de enfermería, esto quizás, ocasiona que algunos funcionarios (38.5%) presenten sensación de fracaso.

En cuanto a recursos materiales e infraestructura el 53.8% opina que el aseo en el Servicio poco adecuado, un 11.5% inadecuado, un 26.9% adecuado y un 7.7 % muy adecuado.

Los casilleros del personal, el 84.6% considera que son inadecuados o poco adecuados, solo un 15.4% los considera adecuados. La iluminación el 76.9% opina que es adecuada o muy adecuada, un 23.1% que es poco adecuada a inadecuada.

La ventilación el 57.7% considera que es adecuada o muy adecuada y un 42.3% considera que es poco adecuada o inadecuada.

De igual manera la temperatura es considerada en un 50% de poco adecuada a inadecuada, mientras que un 46.2 % de adecuada a muy adecuada.

El espacio físico el 76.9% refiere que es inadecuado o poco adecuado y un 23.1% adecuado.

El nivel de ruido es considerado de inadecuado a poco adecuado en un 76.9% y solo 23.1% lo considera adecuado.

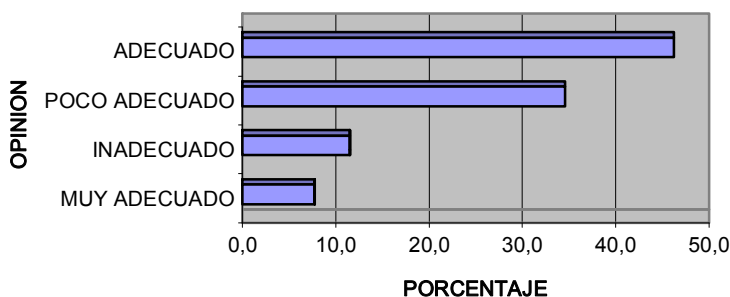
El comedor el 92.3% lo considera inadecuado o poco adecuado y solo un 7.6% adecuado o muy adecuado.

Los servicios sanitarios del personal el 92.3% lo considera de inadecuado a poco adecuado y solo el 7.6% lo considera adecuado o muy adecuado. Ver anexo 10.

La disconformidad existente con la infraestructura, posiblemente sea resuelta, con el traslado del Servicio al sétimo piso del Hospital México, que cuenta con una construcción moderna.

Los recursos materiales en cantidad y calidad el 46.2% lo considera adecuado, un 7.7% muy adecuado, un 11.5% inadecuado y un 34.6% poco adecuado.

**GRAFICO 5**  
**OPINION DE LOS ENCUESTADOS,**  
**EN RELACION A LOS MATERIALES DE TRABAJO,**  
**EN CANTIDAD Y CALIDAD SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA,**  
**HOSPITAL MÉXICO ABRIL 2002.**



El equipo un 65.4% lo considera adecuado o muy adecuado mientras que un 34.6% cree que es poco adecuado.

El material el 84.6% lo considera adecuado o muy adecuado y un 15.4% lo considera inadecuado o poco adecuado; en cuanto a uniformes el 73.1 % considera que son adecuados o muy adecuados y un 26.9% de inadecuado a poco adecuado.

En las condiciones laborales el grupo percibe que las salidas de emergencia son inadecuadas a poco adecuadas en un 80.8% y solo un 19.2% las considera adecuadas.

Las escaleras o salida de emergencia obtienen un porcentaje de 65.4 en el ítem de inadecuadas a poco adecuadas y un 34.8% de adecuadas a muy adecuadas.

El 61.5% refiere que los extintores son de poco adecuados a inadecuados, solo un 38.5% lo considera adecuado.

Los equipos de bioseguridad los consideran de adecuados a muy adecuados en un 84.6% y solo un 15.4% de inadecuado a poco adecuado.

Un 84.6% considera que los detectores de humo son inadecuados o poco adecuados y un 15.3% lo considera adecuado o muy adecuado. (Ver anexo 11) Cuando el Hospital México fue construido, no se consideraban aspectos de la ingeniería moderna y en la actualidad muchas áreas no han sido remodeladas, siendo obsoletas.

La variable de la relación de las personas con el trabajo, el 100% opina que la interacción social es buena a muy buena.

La comunicación ascendente (de subalternos a jefatura) el 88.5% la considera de normal a muy buena y un 11.5% la considera mala, mientras que la comunicación descendente (de jefatura a subalternos) el 100% la considera de normal a muy buena.

La relación de la jefatura con el grupo el 100% coincide que es de buena a muy buena.

La relación de uno mismo con el empleo, el 84.6% considera de buena a excelente la mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos que posee para realizar su trabajo.

El 100% refiere que este trabajo les permite mantener actualizado sus conocimientos, casi siempre o con mucha frecuencia.

El 100% se siente realizado profesionalmente casi siempre o con mucha frecuencia, en ese mismo grupo el 84.6% cree que volvería a seleccionar la misma profesión. Al ser un Servicio con variedad de diagnósticos en los pacientes obliga a los profesionales a mantenerse actualizados.

En la variable de expectativas un 42.3 % no aspira a ocupar un puesto de mayor jerarquía, mientras que un 38.5% si lo desea. El 53.9% opina que la promoción laboral dentro del servicio es de mala a inexistente, sin embargo, un 46.2% refiere que es de buena a muy buena. El 80.8% manifiesta que no le gustaría ser ubicado en otro servicio o departamento. Un grupo importante no aspira a ocupar un puesto de mayor jerarquía, la mayor parte son personas con muchos años de laborar en la institución, con adaptación a la rutina laboral y no les interesa cambiar de puesto dentro o fuera del Servicio.

Por último al evaluar la satisfacción personal dentro del servicio, el 92.3% percibe que su satisfacción es de grande a muy grande y solo un 7.7% la

considera normal, al evaluar la percepción de la satisfacción laboral del grupo el 84.6% la considera de normal a muy grande y solo un 15.4% de poca a muy poca. (Ver anexo 12). Sorprende encontrar un porcentaje tan alto de satisfacción, por lo general los estudios de este tipo, no reflejan resultados tan positivos y homogéneos, quizás se deba a los beneficios e incentivos introducidos y que otros servicios o departamentos del hospital no disfrutan, como los seis días adicionales de vacaciones al año.

Como información adicional a la entrevista estructurada y escrita, la psicóloga laboral hace énfasis en algunas de las respuestas expresadas por los profesionales categoría 1 del Servicio de Terapia Intensiva, entre ellas:

- ◆ Falta el reconocimiento escrito positivo, alegan que solo se da cuando hay fallas (llamadas de atención).
- ◆ Consideran que la selección a la capacitación no es objetiva, y que la promoción y los concursos deben ser más equitativos para el grupo a través de concursos abiertos
- ◆ Debe existir mayor motivación para el personal, revisión de políticas en cuanto a cambios de horarios.
- ◆ Las normas disciplinarias y su aplicación deben ser realizadas con objetividad, los encuestados complementan su respuesta diciendo que las llamadas de atención deben realizarse en forma privada.



- ◆ En la evaluación del desempeño, sugieren revisar el instrumento, por considerarlo poco objetivo. Los trabajadores eficientes son evaluados igual que los de bajo rendimiento y no existe incentivos para los primeros.
- ◆ Hay trabajo excesivo, y manifiestan que requieren de mayor número de enfermeras(os).
- ◆ Cuando se refieren al cambio, lo relacionan con aumento en carga laboral, manifestando su resistencia al mismo.
- ◆ El desempeño en forma general de la Jefatura de Enfermería en el Servicio de Terapia Intensiva, es muy positivo, existe apertura de parte de las supervisoras, consideran que existe descalificación de rumores o chismes intragrupo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se presentan conclusiones sobre resultados obtenidos del grupo en estudio y sus respectivas recomendaciones:

## CONCLUSIONES

### ASPECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. En la variable motivación, que considera el reconocimiento a la labor: la aportación del Servicio al Hospital y la autoevaluación de la aportación individual, de acuerdo a los resultados obtenidos, podemos concluir que es positiva, sin embargo, la percepción del reconocimiento a la labor individual, es carente. En responsabilidad (motivación) el grupo considera que se les permite el desarrollo de la creatividad; las ideas dadas por ellos son escuchadas e implementadas, se apoya la creatividad individual, además el grupo considera que su responsabilidad en el mismo es clara.

## RECOMENDACIONES

1. Para darle sostenibilidad a estos resultados, es necesario implementar un sistema, para el reconocimiento a la excelencia, en el desempeño de las funciones, en forma individual y grupal, proponer beneficios e incentivos, que surjan del grupo para recompensar el buen desempeño. Divulgar los beneficios e incentivos a nivel Institucional que tienen los colaboradores.

Como se puede observar en esta área crítica la motivación resulta ser un elemento clave para comprender la conducta humana en la organización; los teóricos señalan su importancia al referir que el hombre requiere satisfacer ciertas necesidades internas para mantener en su medio laboral; el no reconocimiento a la labora individual incide en la disminución de la motivación del colaborador.

2. En el **área crítica de liderazgo**, en las variable de dirección, el grupo opina que su relación con la jefatura es muy buena, así como el interés del jefe por mejorar las condiciones de trabajo, su preocupación por organizar y planear el trabajo, el dar a conocer las funciones de cada uno y la congruencia en las órdenes dadas; aspectos importantes que debe tener un líder de acuerdo a la teoría para orientar a sus colaboradores en el logro de las metas en forma eficaz y eficiente.

En toda organización surgen conflictos como parte inherente de ésta, según las referencias teóricas en la solución del conflicto debe anteponerse los intereses del servicio o departamento, aspecto que debe

2. La jefatura debe continuar con las políticas actuales, de darle orientación al servicio, creando estrategias de motivación, como lo es la apertura al grupo, con la formación de los equipos de alto desempeño, lo que permite el mejoramiento continuo y el crecimiento personal y profesional.

Darle mejor preparación al grupo de enfermeras(os) categoría 1, sobre manejo del conflicto y negociación por principios.

Empoderar al Profesional de Enfermería en su perfil laboral.

ser clarificado antes de cualquier negociación.

Con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, existe una buena relación con la teoría cuando el grupo expresa que existe un verdadero interés de la jefatura por resolver los problemas de la rutina de trabajo, hay confrontación de las partes involucradas en el conflicto y el mismo se trata de resolver en forma oportuna.

El grupo considera que se debe trabajar más en la posición sincera de los compañeros.

3. En la **variable reciprocidad:**

cuidado del patrimonio institucional, este resultado muestra una realidad preocupante, el mismo grupo se autoevalúa diciendo que no existe mucho cuidado de los bienes del servicio; como grupo hablan mal del servicio, sin embargo, individualmente sí se sienten parte del grupo y se preocupan del prestigio del mismo, favorecido éste, de acuerdo a las referencias literarias, por la apreciación social que se da como retroalimentación entre la calidad de la atención brindada y la percepción del cliente externo.

3. Motivar a los trabajadores para que adopten una actitud de aprecio y defensa en el buen uso del equipo y materiales, eliminar el desperdicio, dando a conocer que éste obstaculiza el logro de las metas de la organización. Mejorar la imagen de la dependencia física. Presentar costos económicos y otros factores que inciden en la adquisición de los equipos y materiales. Fortalecer el valor de la lealtad y la defensa del prestigio del servicio, para lograr basados en la teoría, un proceso de identificación donde los colaboradores y la organización se convierten en una sola unidad, siendo uno parte del otro, con la colaboración de la Oficina de Rescate de Valores

En la misma variable de reciprocidad en equidad, referido a selección de colaboradores a cursos, capacitación, promociones, el resultado demostró insatisfacción ya que consideran que no se realiza en forma objetiva, los concursos internos deben ser más abiertos, donde todos participen.

En cuanto a las normas disciplinarias un porcentaje importante considera que son aplicadas con objetividad y las evaluaciones de desempeño son aplicadas correctamente en porcentaje alto, sin embargo, sugieren que sean revisados los instrumentos de evaluación para eliminar la subjetividad.

de la Caja Costarricense de Seguro Social.

Revisar y modificar el sistema actual de la selección de los colaboradores a capacitaciones y cursos, para que la escogencia a la capacitación sea objetiva y equitativa.

Implementar la libre elección a la participación de los cursos, a través de publicación mensual de las actividades educativas que ofrece el Hospital y la Oficina de Educación en Enfermería, para que la asistencia a los cursos sea por iniciativa de cada colaborador.

Mantener una pizarra informativa y actualizada de las programaciones semestrales y anuales de los programas de educación continua, para fomentar la participación.



Deben considerarse aquí las referencias teóricas sobre la capacitación, promoción, la aplicación de las normas disciplinarias y la evaluación del desempeño, en función del fortalecimiento del perfil ocupacional de los colaboradores, su actitud hacia el trabajo y la organización misma.

Implementar la pizarra educativa con temas de interés en la atención de pacientes críticamente enfermos y al usuario interno para actualizar conocimientos.

4. En el **indicador compromiso** con la productividad de la variable participación, el total de la población estudiada refiere que individualmente se sienten comprometidos con su desempeño, para mejorar la producción del servicio, sin embargo, como grupo, menos de la mitad realiza críticas constructivas para mejorar la producción; un alto porcentaje considera que las labores se realizan en equipo. Para el logro de los objetivos de las organizaciones, la teoría apunta, abrir una mayor participación de los colaboradores, los cuales deben saber qué hacen, cómo lo hacen y para qué lo hacen. El resultado obtenido muestra déficit de participación en los procesos.

4. Brindar información a los colaboradores sobre la producción del servicio. Abrir espacios que faciliten al grupo el aporte de recomendaciones o críticas que favorezcan el mejoramiento de la productividad con calidad y motivarlos al trabajo en equipo. Implementar programas de capacitación y motivación al grupo en el desarrollo de la inteligencia emocional, con la colaboración del Servicio de Salud Mental y Psicología del Hospital México. Capacitar al personal en forma permanente en relación al trabajo en equipo. Implementar un instrumento que refleje en forma estadística la producción de Enfermería en el Servicio de Terapia Intensiva.

En **participación involucramiento con el cambio**, el grupo en general se opone a los cambios, lo asocia frecuentemente con aumento en la carga laboral.

Las organizaciones son dinámicas debido a los procesos constantes de cambio y esto implica involucrar al colaborador en ese cambio, para que logre asumir con responsabilidad y sin temor ese proceso, sin embargo, califican muy buena la innovación en los sistemas de trabajo y ven el cambio como una oportunidad.

Promover al grupo para que sean agentes de cambio y que el cambio ocurra en forma planificada.

Introducir y mentalizar en los colaboradores de Enfermería, la aplicación de principios y valores del trabajo y el trabajo como desarrollo personal.

Con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos, los Servicios de Salud Mental y Psicología y la Comisión de Salud Ocupacional del Hospital México.

## ASPECTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

5. La variable condiciones de trabajo: el trabajo como un desafío, con respecto a la cantidad de trabajo y la variación diaria del mismo, se percibe que la carga laboral es excesiva y variable, un porcentaje importante aduce que no le causa frustración o sensación de fracaso, pero a algunos colaboradores si les ocasiona frustración y consideran dejar el trabajo inconcluso, la mayoría del grupo opina que el trabajo le impone retos importantes.

Las organizaciones deben tener presente, que la ausencia o exceso de desafíos en el trabajo, pueden ocasionar aburrimiento o frustración en los colaboradores. El nivel de retos debe ser acorde

5. Implementar un sistema en el cual los trabajadores con sensación de frustración por la carga excesiva del trabajo puedan ser instados a realizar pasantías por otros departamentos del hospital, a través de coordinaciones intrahospitalarias.

Fortalecer la autoestima del personal, con ayuda del Programa de Salud Mental del Hospital México.

Buscar e implementar estrategias que permitan disminuir el estrés laboral. Ejemplo: música suave, masaje-terapia, aroma-terapia, por períodos cortos de tiempo y durante la jornada laboral.

al perfil del colaborador.

Condiciones de trabajo materiales e infraestructura en general hay insatisfacción sobre todo en casilleros del personal, espacio físico, niveles de ruido, comedor y los servicios sanitarios, debido a la condición de los mismos y consideran aceptable la iluminación, ventilación, materiales en calidad y cantidad, equipos disponibles y los uniformes.

El ambiente de trabajo y los materiales adecuados, por sí mismos no causan satisfacción, pero sí son escasos o inapropiados, pueden ser desencadenantes de insatisfacción.

Coordinar con el Servicio de Mantenimiento del Hospital y la Comisión de Desastres un plan preventivo y actualizado de infraestructura y equipos de protección de trabajo con la colaboración del Comité de Salud Ocupacional del Hospital México.

**Condiciones de trabajo:**  
condiciones laborales adecuadas, se percibe que existe insatisfacción, debido a que las condiciones de seguridad, escaleras, extintores y detectores de humo son inadecuados o inexistentes, mientras que el equipo de bioseguridad es considerado adecuado.

Capacitar al personal en el uso de extintores y equipos de protección.

Motivar al personal para que participe en las brigadas de incendio del hospital y en la atención en casos de desastre, a través de la Brigada de Incendios y del Comité de Desastres del Hospital.

Motivar al personal para cambios de actitudes en salud e higiene en el trabajo con ayuda del Comité de Salud Ocupacional, Comité de control y Prevención de Infecciones Intrahospitalarias.

6. En la variable agentes o personas con quien hay relación en el trabajo: la interacción con los compañeros es considerada muy buena, sin embargo, cuando la sicóloga comprueba las respuestas, refieren que es necesario mejorar la comunicación asertiva con los compañeros.

Con respecto a la comunicación ascendente y descendente, se percibe en forma positiva y se refuerza que debe ser mejorada la comunicación entre compañeros.

Al consultar la relación con la jefatura, ésta es evaluada en forma positiva.

Agentes o personas con quien hay relación en el trabajo: interacción de uno mismo con el empleo el grupo considera que

6. Establecer un programa de comunicación asertiva para el grupo, y favorecer la comunicación horizontal (entre compañeros), con el apoyo del Servicio de Psicología y Salud Mental del hospital.

Fortalecer la comunicación ascendente y descendente (jefatura y colaboradores) con apoyo del Servicio de Psicología y Salud Mental del Hospital México.

Fortalecer el sentido de pertenencia al servicio e identificación con el mismo, con ayuda del Comité de Rescate

tiene una mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos para realizar su labor, les permite mantenerse actualizados por el tipo de servicio donde laboran, se sienten realizados e identificados profesionalmente.

Un grupo muy pequeño refiere que no volvería a escoger la misma profesión.

La organización debe propiciar un ambiente laboral adecuado que permita integrar al trabajador en su medio, con los compañeros, jefatura y la naturaleza de su trabajo, favoreciendo así su satisfacción laboral para permitir que el individuo se identifique con el sistema y alcance su éxito personal.

de Valores de Oficinas Centrales de la Caja Costarricense de Seguro Social.



7. En la variable expectativas un grupo considera que la promoción laboral es mala o inexistente y por ende no aspira a ocupar un puesto de mayor jerarquía. Un alto porcentaje no le gustaría ser ubicado en otro servicio.

Llama la atención que un alto porcentaje de la población estudiada no tiene expectativa de ocupar puestos de mayor jerarquía, cuando lo esperado es que el colaborador posea metas definidas y aspire a algún ascenso a corto o mediano plazo dentro de la organización.

7. Establecer y divulgar criterios claros utilizados para la promoción laboral.

Dar a conocer externamente la importancia del servicio y su aporte a la calidad de atención, actividades y procedimientos, para que los colaboradores conozcan la aportación del servicio a la organización, para favorecer la satisfacción de la labor realizada.

Publicar periódicamente resultados de satisfacción del usuario externo y su familia, por la atención recibida en el servicio.

8. En la variable evaluación de la satisfacción del colaborador, ésta es percibida en forma positiva, el personal está satisfecho tanto individual como grupalmente.

Este resultado demostró una percepción muy positiva al compararlo con los antecedentes utilizados en el presente trabajo. Sin embargo no existe un parámetro propio dentro del servicio, por ser el primer estudio de este tipo, y que se podía utilizar como referencia a futuro para evaluar de nuevo esta variable.

8. Implementar el sistema de evaluación anual de la satisfacción laboral, que permita realizar intervenciones justo a tiempo, para mantener un nivel elevado de la satisfacción en los profesionales en Enfermería categoría 1 del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México.

En forma general se percibe que el clima organizacional del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México es positivo.

Consideramos que una explicación a éstos resultados, se debe a que el Servicio de Terapia Intensiva, ha tenido cambios estructurales paulatinos, desde el año 1999, se modificaron procesos laborales, se movilizó algunas personas problemáticas, hubo apertura para el mejoramiento del servicio, se le dio importancia a la solución de los conflictos, se consideró mayor participación del grupo, con los equipos de alto desempeño, se mejoró los canales de comunicación, se implementaron algunos instrumentos de calidad. Se introdujo personal nuevo, se adquirió equipo, luego de aproximadamente diez años de no ser renovado el existente y como incentivos el personal goza de tres días con goce de salario, cada seis meses, por ser un servicio altamente estresante, y se favorece al trabajador tratando de unirlos con el día libre o el día de reducción de jornada.

Con los resultados obtenidos se comprueba la hipótesis planteada, al demostrar que un clima organizacional favorable promueve la satisfacción laboral, corroborado con la alta satisfacción laboral individual y grupal existente, la alta realización personal y el alto porcentaje de funcionarios que no desea ser removido del servicio. Se confirma lo que los teóricos escriben al respecto sobre la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, sin perder de vista que la satisfacción laboral se da en facetas, y que la insatisfacción en una faceta no implica la insatisfacción global.

Los factores higiénicos como son la infraestructura y los materiales de trabajo son importantes, si están presentes no producen satisfacción, pero si no están disponibles o son inadecuados, producen insatisfacción faceta que quedó demostrada, en la variable condiciones de trabajo.

Los resultados de esta investigación se presentarán a la Dirección Médica, Dirección de Enfermería y la Jefatura del Área de Enfermería del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México.

Se recomienda a los gerentes de Enfermería del Servicio de Terapia Intensiva, elaborar e implementar un programa con las sugerencias presentadas en este trabajo de investigación, dar seguimiento, supervisar y evaluar periódicamente el programa implementado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Angulo Peraza L., y Castro Segura, R. *Factores organizativos incidentes en el comportamiento organizacional*. <http://196.40.24.244/cgi.bin/wxis.exe/iah/> Hospital Dr. Fernando Escalante Pradilla. Marzo 2002.
- Barrantes E. Rodrigo. Investigación. *Un camino al conocimiento*. Un enfoque cualitativo y cuantitativo. San José. E. UNED. 1994.
- Bergeron, J.L. *Aspectos humanos de la organización*. Gatean Morin, IICAP: San José, Costa Rica; 1983.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Compromiso gestión 2002*. Servicio Terapia Intensiva. Hospital México.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Desplegable Informativo*. Hospital México, 1999.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Desplegable Informativo*. Hospital México, 1979.
- Caja Costarricense del Seguro Social. Hospital México. Circular N° AHM-0408-98. Juntas de Salud.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Libro Mayor Auxiliar*. Hospital México, 2002
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Manual Organizativo 2000*. Servicio Terapia Intensiva. Hospital México.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Normas Administrativas 2000*. Servicio Terapia Intensiva. Hospital México.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Políticas Corporativas 2001*. Servicio Terapia Intensiva. Hospital México.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Programa de Educación 2001*. Servicio Terapia Intensiva. Hospital México.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Proyecto de presupuesto 2001*. Servicio Terapia Intensiva. Hospital México.
- Caja Costarricense del Seguro Social. *Roles de Enfermería 2001*. Servicio Terapia Intensiva. Hospital México.

- Caja Costarricense del Seguro Social. Servicio Terapia Intensiva, Hospital México, Revista 32 Aniversario; edición especial, San José, Costa Rica, 2001.
- Colegio de Enfermeras de Costa Rica. *Estatutos de Servicios de Enfermería. Ley 7085 y su reglamento*, San José, Costa Rica, Abril, 1989.
- D.P. Shultz. *Psicología Industrial. Satisfacción laboral*. Tercera edición. 1991.
- Davis, Keith; Newstron J. *Comportamiento humano en el trabajo*. Comportamiento organizacional. 3ª edición. McGraw-Hill Interamericana, México, 1991.
- De Canales, Francisca; De Alvarado Eva Luz y Pineda; Elia B. *Metodología de la Investigación*. Manual para el desarrollo del personal de Salud. OPS, OMS, PESSCAP, 1986.
- Diario Oficial *La Gaceta*. Reglamento de la Ley N° 7852. Caja Costarricense de Seguro Social, Desconcentración de Hospitales y Clínicas. Enero 5, 2000.
- Durham, Randall B. y Smith, Frank J. *Salud Organizacional. Análisis y diagnóstico interno*; 2ª edición, México, Trillas, 1989.
- Gutiérrez R. Noemy; Hidalgo S. Flory. *Satisfacción Laboral en el Personal profesional farmacéutico de los hospitales nacionales desconcentrados. Revista Gestión*, segundo semestre, 1996.
- Hernández R., Velazco R.; Jiménez S. *Motivación laboral de los empleados*. [http: 196:40.24/cgi-bin/wxis.exe/iah/](http://196:40.24/cgi-bin/wxis.exe/iah/) Hospital Nacional de Niños. Don Carlos Sáenz Herrera. Marzo 2002.
- Ramírez Amador, Eugenio. *Cultura organizacional*. Antología Taller de Alta Gerencia en Salud. ICAP. San José, Costa Rica. 1996.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. 3ª edición, Prentice, May Hispanoamericana. México, 1991.
- Robbins, Stephen P. *Satisfacción laboral*. 8ª edición, Prentice-Hall, Hispanoamericana. México, 1991.
- Rojas A., Juan. *Estudio sobre satisfacción laboral; un enfoque multifactorial de sus causas*. Tesis de Maestría en Administración de Servicios de Salud. Sistema de Estudios de Posgrado. Universidad Santa Lucía. 1998.

Rosales R., Zúñiga, M. *Factores que intervienen en el nivel laboral de los profesionales de Enfermería*, Hospitales San Juan de Dios, México, Calderón Guardia y un hospital privado. Tesis de Licenciatura en Enfermería. Universidad de Costa Rica. 1994.

Sequeira Durán, Jorge. *Modelos para evaluar clima organizacional y gestión de la jefatura*. Compendio. C.C.S.S. Gerencia Modernización y Desarrollo. Setiembre 1999.

Zamora, Carolina. *Estudio clima organizacional en los Servicios de Radiología y Anatomía Patológica*. Hospital México, 2001.

***ANEXOS***



# ANEXO N° 1

## ESPECIALIDADES Y DEPARTAMENTOS DEL HOSPITAL MEXICO

Para procurar el bienestar de sus pacientes, el Hospital México dispone en el Departamento de Medicina de los siguientes servicios.

- Endocrinología
- Medicina Interna
- Neurología
- Nefrología
- Reumatología
- Cardiología
- Medicina Nuclear
- Neumología
- Gastroenterología
- Infectología
- Audiología y Foniatría
- Medicina Psicosomática
- Terapia Intensiva

En el Departamento de Cirugía se ofrecen los servicios de:

- Cirugía Reconstructiva
- Cirugía Maxilofacial
- Cirugía General
- Vascular Periférico
- Neurocirugía
- Ortopedia
- Urología
- Cirugía de Tórax
- Oncología
- Oftalmología y Anestesia

En el Departamento de Ginecoobstetricia se brindan los servicios de:

- Ginecología
- Obstetricia
- Recién Nacidos

También el Hospital México cuenta con los servicios de:

- Trabajo Social
- Farmacia
- Laboratorio Clínico
- Nutrición
- Archivo
- Validación de Derechos
- Identificación, Registro y Archivo Clínico

**ANEXO N° 2**  
**DISTRIBUCIÓN DE CAMAS EN EL HOSPITAL MÉXICO**  
**DEPARTAMENTO DE MEDICINA**

NEUMOLOGÍA	8
CARDIOLOGÍA	20
DERMATOLOGÍA	16
ENDOCRINOLOGÍA	12
GASTROENTEROLOGÍA	16
MEDICINA INTERNA	72
PSICOSOMÁTICA	4
NEFROLOGÍA	12
NEUROLOGÍA	16
HEMATOLOGÍA	12
REUMATOLOGÍA	16
TERAPIA INTENSIVA	14

**DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA**

CIRUGÍA GENERAL	60
CUIDADOS ESPECIALES DE CIRUGÍA	2
ONCOLOGÍA	2
CIRUGÍA BUCO DENTO MAXILAR	6
CIRUGÍA RECONSTRUCTIVA	12
CIRUGÍA TORÁXICA	27
CIRUGÍA VASCULAR PERIFÉRICA	23
NEUROCIRUGÍA	19
OFTALMOLOGÍA	12
EMERGENCIAS QUIRÚRGICAS	12
UNIDAD TRANSPLANTE RENAL	2
UROLOGÍA	33
ORTOPEDIA	43
UNIDAD EMERGENCIAS QUIRÚRGICAS	10
OTORRINOLARINGOLOGÍA	12

**DEPARTAMENTO DE GINECOOBSTETRICIA**

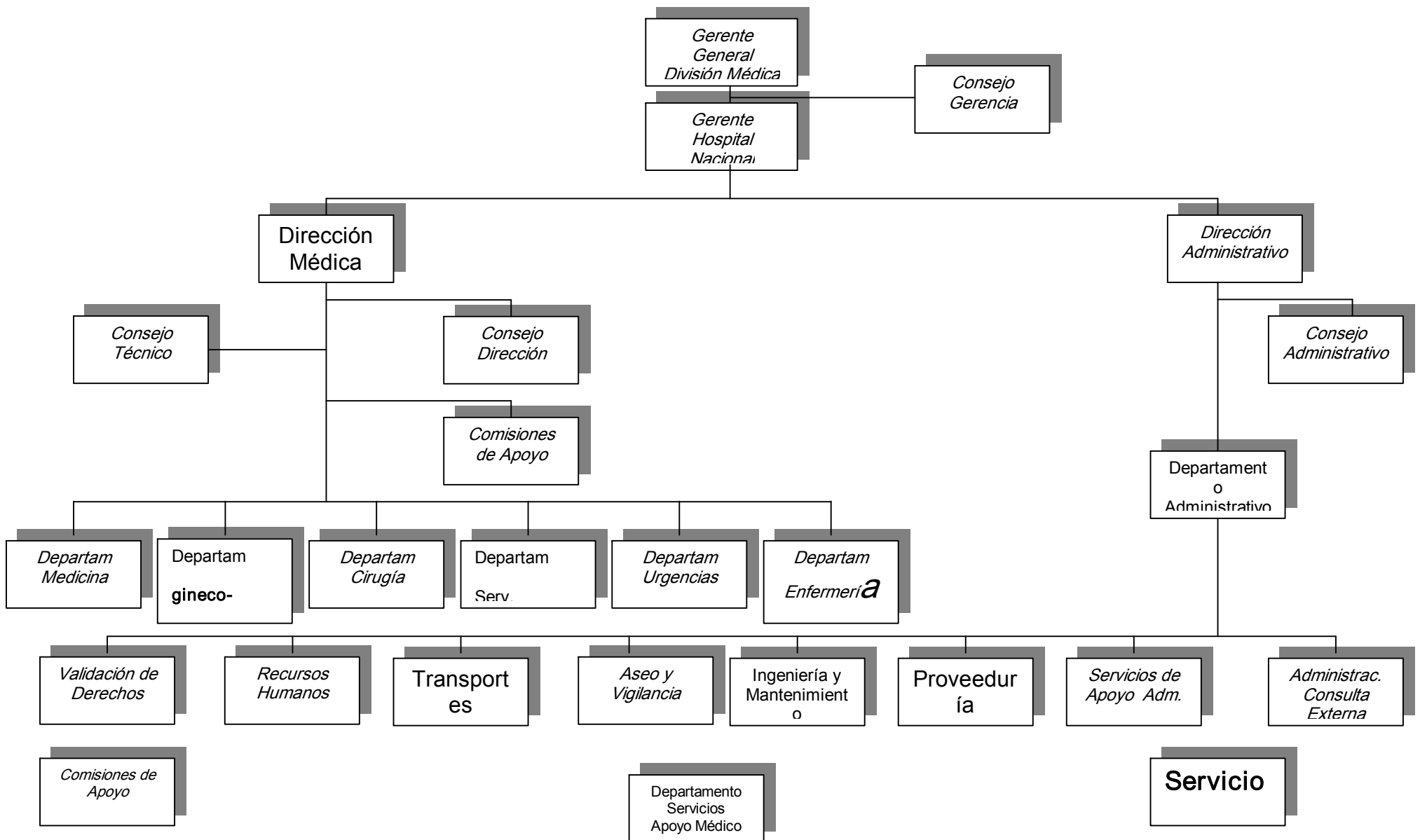
<b>GINECOLOGÍA</b>	<b>28</b>
<b>OBSTETRICIA</b>	<b>77</b>
<b>NEONATOLOGÍA</b>	<b>32</b>

**ANEXO N° 3**  
**JUNTAS DE SALUD**  
**FUNCIONES DE LAS JUNTAS DE SALUD**

1. Colaborar con la Administración del hospital, para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario, la familia y la comunidad.
2. Representar a los usuarios ante la Caja Costarricense de Seguro Social y servir de vínculo entre el Hospital y la respectiva comunidad, con la finalidad de que apoyen las políticas, programas y actividades que se realicen a nivel local.
3. Transmitir a las autoridades del hospital los problemas de la comunidad, con el propósito de que mejore la prestación de los servicios.
4. Vigilar que el ambiente en que se ofrece la atención sea seguro y cómodo.
5. Verificar que la atención cumpla con los principios de humanidad. Procurar que el usuario, la familia y la comunidad participen en la determinación, análisis y solución de sus problemas de salud.
6. Promover actividades como conferencias, ferias de salud, campañas educativas de saneamiento y conservación del medio, sobre derechos y deberes de los usuarios, etc. Que tiendan a educar a la comunidad en diferentes aspectos de prevención de la enfermedad y promoción de la salud.
7. Atender las quejas que le presenten los usuarios por deficiencias en los servicios del Hospital y defenderlos contra posibles arbitrariedades de la Administración.
8. Propiciar, apoyar y conocer los estudios relacionados con el nivel de satisfacción del usuario, su familia y la comunidad.
9. Participar en el análisis y la solución de los problemas.

*ANEXO N° 4*  
*ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL MÉXICO*

# ORGANIGRAMA HOSPITAL MEXICO



- Relaciones Laborales
- Sistema Indicadores de Gestión
- Infecciones Intrahospitalarias
- Salud Ocupacional
- Biblioteca Médica Profesional

- Farmacoterapia
- Carrera

- Radiodiagnóstico
- Laboratorio Clínico
- Nutrición
- Anatomía Patológica

- Registros Médicos
- Trabajo Social

- Central Telefónica
- Ropería
- Despensa de víveres
- Control Interno
- Presupuesto y Costos
- Biblioteca Médica
- Sonido
- Información

- Informática
- Equipo de

*ANEXO N° 5*

*ORGANIGRAMA SERVICIO DE ENFERMERÍA  
HOSPITAL MÉXICO*

**ANEXO N° 6**  
**PLAN OPERATIVO DE L SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA DEL**  
**HOSPITAL MÉXICO**  
**AÑO 2002**

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Contar con un servicio con todos los recursos físicos, materiales y humanos acorde con un Hospital Clase A.

**ESTRATEGIAS:**

- A. Se programa en conjunto con la dirección y la administración, un programa a largo plazo para la renovación de equipo, en vías de obsolescencia a fin de que la unidad no pierda su funcionalidad y rendimiento.
- B. Establecer a través del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento un programa de mantenimiento preventivo y reparación de los equipos del Servicio
- C. Se establece un sistema de control de recepción, despacho y consumo de suministros y materiales.
- D. Se establece un sistema de educación continua para el recurso humano, (médico y de enfermería) con charlas impartidas en el servicio, asistencia a cursos y congresos u otros de interés, para el accionar del servicio.
- E. Se establecen políticas de selección e incentivación al recurso humano.
- F. Se establece en conjunto con la Sección de Salud ocupacional de la C.C.S.S. y del Hospital, procesos de evaluación para garantizar un ambiente de trabajo óptimo.
- G. Implementar y mantener los servicios de garantía y mantenimiento de los equipos adquiridos hasta la fecha.
- H. Continuar el proyecto ya adjudicado de remodelación del Servicio de Terapia Intensiva en el VII Piso.
- I. Mantener un programa de actualización científica del personal médico y de enfermería.

**2. ASEGURAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

**ESTRATEGIAS**

- A. Se realizarán charlas de calidad para los integrantes del Servicio
- B. Se realizarán reuniones trimestrales con todos los integrantes del servicio, para la evaluación de los resultados del período con médicos y enfermeras.
- C. Se establecen de parámetros de control de la calidad en los siguientes rubros:
  - Índice de satisfacción al cliente interno
  - Índice de satisfacción al cliente externo
  - Índice ocupacional
  - Promedio de estancia
  - Costo promedio mensual de infecciones intrahospitalarias
  - Prevalencia de infecciones intrahospitalarias
  - Índice mortalidad



- Productividad promedio UPH
  - Egresos
  - Códigos azules
  - Procedimientos

D. Las decisiones resultantes se implementarán en un plazo de 1 mes a las cuales la jefatura les dará seguimiento.

E. Establecer y ejecutar un sistema de auditorías externas o internas, con el propósito de elevar la calidad de los servicios prestados.

### **3. DESARROLLAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE INTERÉS PARA EN HOSPITAL EN EL ÁREA DE TERAPIA INTENSIVA ESTRATEGIAS**

Los residentes y asistentes del servicio, realizarán en forma separada o en conjunto, al menos un trabajo anual de investigación, en temas tendientes a evaluar resultados o bien la introducción de métodos nuevos de tratamiento que mejoren el desempeño y consecuentemente la calidad del servicio.

#### **POLÍTICAS**

1. Todos los médicos nuevos que ingresen a laborar al servicio recibirán charla de inducción.
2. Todo el personal de enfermería que ingrese nuevo a laborar al servicio recibirá una orientación de acuerdo a los programas de cada nivel.
3. Las interconsultas generadas para el servicio serán evacuadas inmediatamente. Los que requieran un procedimiento específico se programan de acuerdo a la disponibilidad de recursos fuera del servicio.
4. Los ingresos al servicio, en tanto haya disponibilidad de camas se reciben en las siguientes 2 horas a la solicitud, a no ser que la necesidad de apoyo técnico requiera su traslado inmediato e impostergable.
5. Los traslados aceptados de otros hospitales deben tener la cama respectiva reservada o en su defecto, coordinar con el Servicio de Emergencia, cuando su aceptación sea impostergable.
6. Los informes generados se remiten mensualmente a la jefatura de Sección y Dirección de Enfermería.
7. La visita a los pacientes se hará a las 12 m. d., 4 p. M. y 8 p. M., en forma continua ajustándose el servicio a las necesidades del cliente y o a la inversa. Las enfermeras o el médico presente evacuará las dudas que los familiares requieran aclarar o bien que el médico o enfermera deban comunicar. Se

fomentará de ésta manera la interacción del familiar con el servicio y el paciente para acelerar la recuperación.

8. Todos los procedimientos que se apliquen a los pacientes deben ser realizados o bien supervisados por su asistente. En todo momento se debe propiciar el confort absoluto del paciente, para lo cual se emplearán todos los medios disponibles. El principio elemental de la medicina es “no hacer daño” , físico, mental ni social.
9. La ética será un elemento imprescindible en la práctica de la medicina en Terapia Intensiva. Ello incluye la relación con el paciente y entre los compañeros. Con el paciente se fundará siempre el respeto, el pudor y la confidencialidad a que tiene derecho como ser humano. Siempre debe tenerse en mente que es un enfermo y no una enfermedad contra la que luchamos y que sus expectativas pueden ser diferentes a las nuestras. Entre los compañeros deberá existir el respeto mutuo independientemente de su rango. Las diferencias de criterio o personales, deben en primer lugar respetarse o bien ser aclaradas entre sí o mediante la intervención de la jefatura cuando éstas afecten la funcionalidad del servicio.
10. Implementar la evaluación en todas las áreas como mecanismo de control.

**Anexo N° 7**

**Instrumento de evaluación**

**Universidad Estatal a Distancia**

**Maestría en Administración de**

**Servicios de Salud Sostenible**

*Introducción:*

*Con este instrumento pretendemos conocer los factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción laboral de las y los enfermeros del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México.*

El resultado de éste estudio nos ayudará a elaborar una propuesta, que mejore tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral.

Los datos serán obtenidos por un profesional en Psicología y serán estrictamente confidenciales.

Le agradecemos su colaboración.

1 **Datos Personales**

**Edad**

- 1- Menos de 25 años
- 2- De 25 a 34 años
- 3- De 35 a 44 años
- 4- De 45 a 54 años
- 5- De 55 a 60 años
- 6- Más de 60 años

**GÉNERO**

**Grado académico**

- 1- Bachiller
- 2- Licenciatura
- 3- Master
- 4- otros

- 1- Hombre
- 2- Mujer

**ESTADO CIVIL**

- 1- Soltero
- 2- Casado
- 2- Viudo

**ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN**

- 1- Menos de 5 años
- 2- De 5 a 10 años
- 3- De 11 a 15 años
- 4- De 16 a 20 años
- 5- Más de 20 años

**Antigüedad en el Servicio**

- 1- Menos de 5 años
- 2- De 5 a 10 años
- 3- De 11 a 15 años
- 4- Más de 15 años

**Grado académico**

- 1- Bachiller
- 2- Licenciatura
- 3- Master
- 4- otros

2. El trabajo que usted realiza lo considera:

1. Muy útil
2. Útil
3. Normal
4. Poco útil
5. Totalmente inútil

Justifique\_\_\_\_\_

3. La aportación que brinda el Servicio de Terapia Intensiva al Hospital es:

1. Muy Grande
2. Grande
3. Normal
4. Pequeña
5. Muy pequeña

Justifique\_\_\_\_\_

4. Su aportación al Servicio de Terapia Intensiva está siendo reconocida

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo calificaría su relación con su jefe inmediato?

1. Muy buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala

Justifique\_\_\_\_\_

6. ¿El interés de su jefe inmediato por mejorar las condiciones de trabajo es:

1. Muy grande
2. Grande
3. Normal
4. Poco
5. Muy poco

Justifique \_\_\_\_\_

7. Su jefe inmediato se preocupa para que el trabajo sea cuidadosamente planeado y organizado:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

8. Su jefe inmediato se preocupa de que cada uno de los colaboradores conozca las funciones que debe realizar:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique

9. ¿Existe congruencia en las órdenes recibidas de su jefe inmediato?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué frecuencia su jefatura le ha reconocido su trabajo o ha desarrollado estrategias de motivación?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique\_\_\_\_\_

11. ¿Existe verdadero interés para resolver los problemas que se presentan en la rutina de trabajo?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique\_\_\_\_\_

12. Considera usted que al analizar los problemas la posición de sus compañeros y jefatura es sincera

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique\_\_\_\_\_

**12.** ¿Cuando surge un conflicto se llama a las partes involucradas y se escuchan sus posiciones?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique\_\_\_\_\_

**13.** ¿Al surgir un conflicto se trata de resolverlo prontamente?

1. Siempre
2. Casi siempre
3. Pocas veces
4. Nunca

Justifique\_\_\_\_\_

**14.** Su jefatura inmediata permite el desarrollo de la creatividad de grupo

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

**15.** Las funciones que usted desempeña, ¿las realiza como mejor le parece?

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

**16.** ¿Las ideas que el grupo brinda sobre el mejoramiento del trabajo son escuchadas y puestas en práctica?

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

**17.** Su rol y responsabilidad individual con relación al resto del equipo es claro:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

**18.** ¿Los miembros del grupo tratan con cuidado los bienes del servicio?

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_



**19.** ¿Se siente usted parte del grupo?

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

**20.** ¿Sus compañeros hablan mal del servicio?

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

**21.** ¿Se preocupa usted del prestigio del servicio?

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

**22.** La selección de los colaboradores del servicio a cursos, capacitación, promociones, nuevos puestos, se realiza en forma objetiva:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

*23. Las normas disciplinarias son aplicadas con objetividad:*

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

24. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

25. *Los miembros del servicio realizan críticas constructivas intragrupo que mejoran la productividad:*

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

26. Usted se siente comprometido para mejorar su desempeño y por ende la producción:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

27. ¿Considera usted que en este servicio se trabaja en equipo?

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

28. En su servicio hay personas que se oponen al cambio:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

29. Existe innovación en los sistemas de trabajo del servicio:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

30. En este servicio el cambio se ve como una oportunidad de desarrollo profesional y logros personales:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

31. La cantidad de trabajo que tiene usted normalmente en su puesto de trabajo es:

1. Muy Grande
2. Grande
3. Normal
4. Poco
5. Muy poco

Justifique \_\_\_\_\_

32. ¿Cómo varía la cantidad de trabajo de un día a otro en su puesto de trabajo?

1. Mucho
2. Bastante
3. Normal
4. Poco
5. Muy poco

Justifique \_\_\_\_\_

33. Su carga de trabajo le produce frustración o sensación de fracaso:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

34. Su trabajo le impone retos importantes:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_



35. Según su criterio como califica la infraestructura de su unidad de trabajo

	1. Inadecuada	2. Poco adecuada	3. Adecuada	4. Muy adecuada
A. Aseo				
B. Lockers o armarios				
C. Iluminación				
D. Ventilación				
E. Temperatura				
F. Espacio físico				
G. Nivel de ruidos				
H. Comedor				
I. Servicios sanitarios				
J. Otros (indíquelos)				

36. Según su criterio como califica usted los materiales de trabajo en cuanto a cantidad y calidad:

	1. Inadecuada	2. Poco adecuada	3. Adecuada	4. Muy adecuada
A. Mobiliario				
B. Equipos				
C. Materiales				
D. Uniformes				
E. Otros (indíquelos)				

37. Según su criterio como califica usted las condiciones de seguridad:

	1. Inadecuada	2.Poco adecuada	3. Adecuada	4. Muy adecuada
A. Salidas de emergencia				
B. Escaleras de incendio				
C. Extintores de incendios				
D. Equipo de bioseguridad (guantes, mascarillas, batas, etc)				
E. Detectores de gases				
Otros (indíquelos)				

38. ¿Cómo considera que son las relaciones con sus compañeros de trabajo, dentro de su grupo?

1. Muy buenas
2. Buenas
3. Normales
4. Malas
5. Muy malas

Justifique

---

39. ¿Cómo calificaría usted la comunicación ascendente (del empleado a la dirección) y la descendente (de la dirección al empleado) existente en la actualidad?

	1. Ascendente	2. Descendente
A. Muy buena		
B. Buena		
C. Normal		
D. Mala		
E. Inexistente		

Justifique \_\_\_\_\_

40. ¿Cómo calificaría usted la relación de la jefatura con el grupo?

1. Muy buena
2. Buena
3. Normal
4. Mala
5. Inexistente

Justifique \_\_\_\_\_

41. Considera usted que la mezcla de actitudes, habilidades y capacitación que tiene en este momento es:

1. Excelente
2. Muy buena
3. Buena
4. Regular

Justifique

\_\_\_\_\_

42. Este trabajo le permite mantener actualizados sus conocimientos:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. Casi nunca
4. Nunca

Justifique

\_\_\_\_\_

43. Con este trabajo se siente realizado profesionalmente:

1. Siempre
2. Con mucha frecuencia
3. En ocasiones
4. Nunca

Justifique \_\_\_\_\_

44. Si tuviera la oportunidad volvería usted a escoger la misma profesión:

1. Sí
2. No
3. NS / NR

Justifique \_\_\_\_\_

45. Dentro de sus expectativas a corto o mediano plazo, está el de ocupar un puesto de mayor jerarquía:

1. Sí
2. No
3. NS / NR

Justifique \_\_\_\_\_

46. La posibilidad de promoción laboral dentro de su servicio es:

1. Muy buena
2. Buena
3. Mala
4. Inexistente

Justifique \_\_\_\_\_

47. ¿Le gustaría ser ubicado en otro servicio o departamento?

1. Sí
2. No
3. NS / NR

Justifique \_\_\_\_\_

48. ¿Cómo calificaría usted su satisfacción personal en el servicio?

1. Muy grande
2. Grande
3. Normal
4. Poco
5. Muy poco
6. NS / NC

Justifique \_\_\_\_\_

49. En términos generales, ¿cómo considera que es la satisfacción laboral de los compañeros que con usted constituyen su grupo de trabajo?

1. Muy grande
2. Grande
3. Normal
4. Poco
5. Muy poco
6. NS / NC

Justifique \_\_\_\_\_

*ANEXO N° 8*

*AUTORIZACIÓN DEL HOSPITAL PARA REALIZAR EL TRABAJO  
DE INVESTIGACIÓN*



*ANEXO N° 9*

*CARTA A LAS ENFERMERAS (OS) DEL SERVICIO DE TERAPIA  
INTENSIVA DEL HOSPITAL MÉXICO*

*ANEXO N° 10*

*OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS CON RESPECTO A LA  
INFRAESTRUCTURA*

OPINION DE LOS ENCUESTADOS  
 CON RESPECTO A CRITERIO DE LA INFRAESTRUCTURA EN LA UNIDAD TRABAJO  
 SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA  
 HOSPITAL MEXICO  
 ABRIL 2002.

TIPO DE OPINION	LOCKERS %	ASEO %	ILUMINACION %	VENTILACION %	TEMPERATURA %
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
INADECUADO	50,0	11,5	7,7	19,2	23,1
POCO ADECUADO	34,6	53,8	15,4	23,1	26,9
ADECUADO	15,4	26,9	61,5	46,2	46,2
MUY ADECUADO	0	7,7	15,4	11,5	3,8

FUENTE: CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

OPINION DE LOS ENCUESTADOS  
 CON RESPECTO A CRITERIO DE LA INFRAESTRUCTURA EN LA UNIDAD TRABAJO  
 SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA  
 HOSPITAL MEXICO  
 ABRIL 2002.

TIPO DE OPINION	NUMERO	ESPACIO FISICO %	NIVEL RUIDOS %	COMEDOR %	SERVICIOS SANITARIOS %
TOTAL	80	100,0	100,0	100,0	100,0
INADECUADO	8	42,3	34,6	46,2	61,5
POCO ADECUADO	20	34,6	42,3	46,2	30,8
ADECUADO		23,1	23,1	3,8	3,8
MUY ADECUADO		0	0,0	3,8	3,8

FUENTE: CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

***ANEXO N° 11***  
***OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS***  
***CON RESPECTO A LAS CONDICIONES DE***  
***BIOSEGURIDAD***

OPINION DE LOS ENCUESTADOS  
 CON RESPECTO A LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD  
 SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA  
 HOSPITAL MEXICO  
 ABRIL 2002.

TIPO DE OPINION	SALIDAS EMERGENCIA %	ESCALERAS %	EXTINTORES %	EQUIPOS DE BIOSEGURIDAD %	DETECTORES HUMO %
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
INADECUADO	34,6	34,6	19,2	7,7	50,0
POCO ADECUADO	46,2	30,8	42,3	7,7	34,6
ADECUADO	19,2	30,8	38,5	61,5	11,5
MUY ADECUADO	0	3,8	0,0	23,1	3,8

FUENTE: CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

*ANEXO N° 12*

*OPINIÓN DE LOS ENCUESTADOS CON RESPECTO A LA  
SATISFACCIÓN PERSONAL Y DE GRUPO*

OPINION DE LOS ENCUESTADOS  
 CON RESPECTO A LA SATISFACCION PERSONAL Y DE GRUPO  
 SERVICIO DE TERAPIA INTENSIVA  
 HOSPITAL MEXICO  
 ABRIL 2002.

TIPO DE OPINION	SATISFACCION PERSONAL %	SATISFACCION GRUPAL %
TOTAL	100,0	100.0
MUY GRANDE	57,7	7,7
GRANDE	34,6	19,2
NORMAL	7,7	57,7
POCO	0	7,7
MUY POCO	0	7,7

FUENTE: CUESTIONARIO DE INVESTIGACION