



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE VETERINARIA**



**ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN EL HOSPITAL-ESCUELA DE LA FACULTAD DE
VETERINARIA -UDELAR-**

Por

ABREU PALERMO, Mayra Cecilia

TESIS DE GRADO presentada
como uno de los requisitos para
obtener el título de Doctor en
Ciencias Veterinarias.

Orientación: Medicina veterinaria

MODALIDAD: Estudio de caso

**MONTEVIDEO
URUGUAY
2014**

PÁGINA DE APROBACIÓN

Tesis aprobada por:

Presidente:

DMV, MSc., PhD Andrés Gil Rodríguez

Segundo miembro:

DMV Hugo Ochs Olazábal

Tercer miembro:

DMV Carlos Nemetchek

Cuarto miembro:

DMV Carlos Soto Suarez

Fecha de aprobación: 23/12/2014

Autor:

Mayra Cecilia Abreu Palermo

AGRADECIMIENTOS

A mí querido amigo, compañero y tutor Dr. Hugo Ochs, por abrirme las puertas a este increíble Mundo de la Gestión Empresarial y del Marketing. Por acompañarme en cada etapa de esta tesis, por escucharme y orientarme humana y académicamente. Y por afirmarme que lo más importante en la vida es ser feliz.

A mi co-tutor, Dr. Carlos Soto por apoyarme en el trabajo de campo, acercándome a todos los funcionarios docentes y no docentes del Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria, el cual dirige.

A Sebastián, mi compañero de vida, por sacrificar nuestro tiempo libre, para que pudiera realizar este trabajo. Por acompañarme en cada etapa y por tenerme tanta paciencia.

A los funcionarios no docentes de las áreas de; administración de la Dirección del Hospital, Farmacia, Servicios generales, Análisis Clínicos, Clínica de Rumiantes y Clínica de Equinos que me recibieron y colaboraron muy alegremente al momento de ser encuestados.

A los docentes de las áreas de Clínica de pequeños animales, Clínica de Rumiantes, Clínica de Equinos, Imagenología, Análisis Clínicos, Semiología y Técnica Quirúrgica; que, muy amablemente me recibieron y colaboraron con sus respuestas, haciéndome pasar un rato muy agradable, compartiendo sus experiencias, muy enriquecedoras por cierto.

Al Dr. Nemetchek por su amistad y transmisión de conocimientos durante toda la carrera.

A los estudiantes del Orientado Medicina Veterinaria que muy pacientemente cooperaron en mis encuestas.

A mis amigos y compañeros de trabajo, Luis Cal, Sofía Perini, José Pedro Pacheco y Gustavo Inocente, por brindarme el tiempo y el espacio para que pudiera terminar esta investigación. A los integrantes de la “reunión de tesis”, Alejandro Benech, José Payque y Pablo Rodríguez que día a día crean un espacio divertido a la hora del almuerzo.

A los Doctores Andrés Gil y José Piaggio por brindarme su conocimiento en los temas de estadística.

Al personal de Bedelía y de la sección personal de la Facultad de Veterinaria, por enviarme rápidamente la información requerida.

A la Prof. Silvia Gallo que muy amablemente me tradujo el resumen.

A mi familia, que con amor y esmero, me apoyan y cuidan siempre.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
LISTA DE CUADROS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
1- RESUMEN.....	14
2- SUMMARY.....	15
3- INTRODUCCIÓN.....	16
4- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	19
4.1 ORGANIZACIÓN.....	19
4.1.1 ¿Qué es una organización?.....	19
4.1.2 Misión y Visión.....	19
4.1.3 Objetivos organizacionales:.....	21
4.1.4 Eficacia y eficiencia:.....	22
4.1.5 Organización formal y organización real.....	23
4.1.5.1 Elementos de la organización formal.....	24
4.1.5.2 Elementos de la organización real.....	24
4.1.5.3 Modelos o imágenes simplificadas de la realidad para entender a las organizaciones.....	24
4.1.5.4 Las organizaciones y el ambiente.....	26
4.2.1.4.1 El Macroambiente.....	26
4.2.1.4.2 El Microambiente o el ambiente de trabajo.....	27
4.2.1.4.3 Dinámica ambiental: Estabilidad vs. Inestabilidad.....	27
4.2.1.4.4 Tipología de los ambientes de trabajo:.....	27
4.2 RECURSOS HUMANOS –RRHH-.....	29
4.3 TRABAJO EN EQUIPO.....	31
4.3.1 ¿Por qué crear un equipo?.....	31
4.3.2 Fallas de los equipos.....	33
4.4 COMPROMISO.....	34
4.4.1 El compromiso económico.....	34
4.4.2 El compromiso de crecimiento.....	34
4.4.3 El compromiso moral.....	34
4.5 MOTIVACIÓN.....	35

4.5.1 Modelo Mecanicista:	35
4.5.2 Modelo psico-sociológicos:	36
4.5.2.1 La teoría de Maslow	36
4.5.2.2 La teoría de Herzberg.....	37
4.5.2.3 Las teorías de Mc. Gregor: Teoría X y Teoría Y	37
4.5.3 Los límites del modelo psico-sociológico.....	38
4.5.4 Modelo antropológico.....	38
4.6 LIDERAZGO	41
4.8 LA ENCUESTA	43
4.8.1 Tipos de encuestas:.....	43
4.8.1.1 Encuesta telefónica	44
4.8.1.2 Encuesta personal.....	44
4.8.1.3 Encuesta por correo	44
4.8.1.4 Encuesta electrónica	45
4.8.2 Etapas de elaboración de una encuesta	45
4.8.2.1 Etapa 1: Demarcación de objetivos y formulación del problema.....	45
4.8.2.2 Etapa 2: Elaboración de objetivos específicos.....	45
4.8.2.3 Etapa 3: Diseño el cuestionario	45
4.8.2.3.1 Tipos de preguntas.	46
4.8.3.4 Etapa 4: Fijar el tamaño de la muestra.	47
4.8.3.5 Etapa 5: Seleccionar la muestra.	48
4.8.3.5.1 Métodos aleatorios.....	48
4.8.3.5.2 Métodos no aleatorios.....	49
4.8.3.6 Etapa 6: Trabajo de campo.	49
4.8.3.7 Etapa 7: Procesamiento de la información.	49
4.8.3.8 Etapa 8: Análisis e interpretación de los datos	50
4.8.3.9 Etapa 9: Preparación del informe.	50
4.8 EI CENSO	51
5- OBJETIVOS	52
5.1 Objetivo general	52
5.2 Objetivos específicos.....	52
6- MATERIALES Y MÉTODOS.....	53
7- RESULTADOS	56
7.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS NO DOCENTES.	56

7.1.1 Preguntas generales.....	56
7.1.2 Preguntas sobre liderazgo	58
7.1.2.1 Responsable/referencia/liderazgo.	58
7.1.2.2 Evaluación de desempeño.	58
7.1.2.3 Actitud frente a la problemática/confrontación diaria.....	59
7.1.2.4 Posicionamiento con respecto a los mínimos exigibles.	59
7.1.2.5 Visión del responsable.	59
7.1.3 Preguntas sobre el relacionamiento y el equipo en general.	60
7.1.3.1 Relación con el/la responsable.	60
7.1.3.2 Importancia de la consideración del/la responsable.....	60
7.1.3.3 Percepción de la receptividad Institucional.	60
7.1.3.4 Percepción de la preocupación Institucional por la satisfacción del trabajador.	60
7.1.4 Preguntas sobre el nivel de compromiso con la organización.	61
7.1.4.1 Tipo de compromiso en la relación laboral.	61
7.1.4.2 Tipo de responsabilidad en la relación laboral.	61
7.1.4.3 Actitud proactiva del trabajador.	61
7.1.4.5 Organización real vs. Organización formal.	61
7.1.5 Preguntas para fijar el nivel de madurez en referencia al trabajo en equipo.....	62
7.1.5.1 Competencia entre funcionarios.	62
7.1.5.2 Disposición a integrarse en equipo.....	62
7.1.5.3 Motivación extrínseca e intrínseca.....	62
7.1.5.4 Colaboración-solidaridad.	62
7.1.5.5 Actitud profesional frente a los compañeros.	62
7.1.5.6 Humanidad en el trabajo.....	62
7.1.5.7 Cooperación.....	63
7.1.5.8 Escucha activa por parte del responsable.	63
7.1.6 Preguntas para valorar la percepción de los encuestados acerca de su actividad.	64
7.1.6.1 Equilibrio personal, familiar y profesional.....	64
7.1.6.2 Motivación trascendente en mi trabajo.	64
7.1.6.3 Valoración del trabajo.....	64
7.1.6.4 Apreciación de la actividad laboral.	65
7.1.6.5 Orgullo-pertenencia organizacional.	65
7.1.6.6 Responsabilidad laboral.	65
7.1.7 Preguntas sobre enfermedades de tipo profesional a funcionarios no docentes.	66

7.1.7.1 Estrés/nervios/tensión.	66
7.1.7.2 Resiliencia/confianza/inseguridad.....	66
7.1.7.3 Enfermedades zoonóticas.	66
7.1.7.4 Enfermedades físicas (no zoonosis)	66
7.1.7.5 Enfermedades psíquicas.	66
7.1.7.6 Días de licencia por enfermedad laboral.....	66
7.1.7.7 Discriminación-Percepción.	67
7.1.7.8 Condición maternal –embarazo y lactancia-.	67
7.1.8 Preguntas acerca del bienestar económico.....	68
7.1.8.1 Institución/bienestar económico/percepción.	68
7.1.8.2 Conformidad con la retribución laboral.	68
7.1.8.3 Posicionamiento frente a nuevas opciones laborales.	68
7.1.8.4 Satisfacción laboral.	68
7.1.8.5 Satisfacción integral del trabajo.	69
7.1.8.6 Beneficios sociales.	69
7.1.8.7 Vehículo en propiedad.....	69
7.1.8.9 Propiedad de la Vivienda.....	69
7.1.8.10 Cantidad de Hijos.	69
7.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DOCENTES.	70
7.2.1 Preguntas generales.....	70
7.2.2 Preguntas sobre liderazgo.	72
7.2.2.1 Responsable/referencia/liderazgo.	72
7.2.2.2 Evaluación de desempeño.	72
7.2.2.3 Actitud frente a la problemática/confrontación diaria”.	73
7.2.2.4 Posicionamiento con respecto a los mínimos exigibles.	73
7.2.2.5 Visión del responsable.	74
7.2.3 Preguntas sobre el relacionamiento y el equipo en general.	75
7.2.3.1 Relación con él/la responsable.....	75
7.2.3.2 Importancia de la consideración de/la responsable.	75
7.2.3.3 Percepción de la receptividad Institucional.	75
7.2.3.4 Percepción de la preocupación Institucional por la satisfacción del trabajador. .	.. 75
7.2.4 Preguntas sobre el nivel de compromiso con la organización.	76
7.2.4.1 Tipo de compromiso en la relación laboral.	76

7.2.4.2	Tipo de responsabilidad en la relación laboral.....	76
7.2.4.3	Actitud proactiva del trabajador.....	76
7.2.4.4	Organización real vs. Organización real.....	76
7.2.5	Preguntas para fijar el nivel de madurez en referencia al trabajo en equipo.....	77
7.2.5.1	Competencia entre funcionarios docentes.....	77
7.2.5.2	Disposición a integrarse en equipo.....	77
7.2.5.3	Motivación extrínseca e intrínseca.....	77
7.2.5.4	Colaboración-solidaridad.....	77
7.2.5.5	Actitud profesional frente a los compañeros.....	77
7.2.5.6	Humanidad en el trabajo.....	78
7.2.5.7	Cooperación.....	78
7.2.5.8	Escucha activa por parte del responsable.....	78
7.2.6	Preguntas para valorar la percepción de los encuestados acerca de su actividad.....	79
7.2.6.1	Equilibrio personal, familiar y profesional.....	79
7.2.6.2	Motivación trascendente en mi trabajo.....	79
7.2.6.3	Valoración del trabajo.....	79
7.2.6.4	Apreciación de la actividad laboral.....	80
7.2.6.5	Orgullo-pertenencia organizacional.....	80
7.2.6.6	Responsabilidad laboral.....	80
7.2.6.7	Conclusión sobre la opción profesional elegida.....	80
7.2.7	Preguntas sobre enfermedades de tipo profesional a funcionarios docentes.....	81
7.2.7.1	Estrés/nervios/tensión.....	81
7.2.7.2	Resiliencia/confianza/inseguridad.....	81
7.2.7.3	Enfermedades zoonóticas.....	81
7.2.7.4	Enfermedades físicas (no zoonosis).....	81
7.2.7.4	Enfermedades psíquicas.....	81
7.2.7.6	Discriminación-Percepción.....	82
7.2.7.7	Condición maternal –embarazo y lactancia-.....	82
7.2.8	Preguntas acerca del bienestar económico.....	83
7.2.8.2	Conformidad con la retribución laboral.....	83
7.2.8.3	Posicionamiento frente a nuevas opciones laborales.....	83
7.2.8.4	Satisfacción laboral.....	84
7.2.8.5	Satisfacción integral en el trabajo.....	84
7.2.8.6	Beneficios sociales.....	84
7.2.8.7	Vehículo en propiedad.....	84

7.2.8.8 Propiedad de la Vivienda.....	84
7.2.8.9 Cantidad de Hijos	85
7.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES DEL ORIENTADO MEDICINA VETERINARIA –OMV-	86
7.3.1 Percepción sobre la puntualidad de los diferentes servicios en la policlínica.	86
7.3.2 Concepto general de los estudiantes sobre los cursos impartidos en el Hospital.	87
7.3.3 Valoración de los estudiantes sobre el nivel académico general de las distintas áreas.	88
7.3.4 Visión estudiantil acerca del nivel de compromiso que manifiestan los docentes hacia los pacientes-clientes.	89
7.3.5 Nivel de compromiso que presentan los docentes hacia los estudiantes -según los alumnos-	90
7.3.6 Percepción estudiantil sobre el relacionamiento entre docentes.	91
7.3.7 Visualización de los estudiantes acerca del relacionamiento de los docentes con los funcionarios no docentes.	92
7.3.8 Actitud que exhiben los docentes con su función –según los estudiantes-.....	93
7.3.8 Actitud que muestran los docentes con la función asistencial –según los estudiantes-	94
8- DISCUSIÓN.....	95
8.1 Sobre las preguntas generales.....	95
8.2 Acerca del liderazgo.....	95
8.3 Relacionamiento y equipo en general.....	96
8.4 Sobre el Compromiso Organizacional.	96
8.5 Sobre la madurez en los equipos de trabajo.....	97
8.6 Sobre la percepción de los funcionarios acerca de su actividad.	97
8.7 Sobre las enfermedades relevadas.	98
8.8 Acerca del bienestar económico.....	98
8.9 Acerca de la percepción de los estudiantes.....	99
9- CONCLUSIONES	100
10- SUGERENCIAS.....	102
11- BIBLIOGRAFÍA.....	103
10- ANEXOS	108
I- CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DOCENTES.....	108
II- CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DOCENTES.....	111
III- CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES OMV.....	114

LISTA DE CUADROS

	Página
Tabla N° 1 Distribución de la carga semanal de los funcionarios no docentes.	56
Tabla N° 2 Distribución de los hijos de funcionarios no docentes, según nivel educativo actual y lugar donde lo efectuaron –Estatat o privado-.	69
Tabla N°3: Distribución de la carga horaria semanal de los funcionarios docentes.	70
Tabla N°4: Distribución del grado de acuerdo de los docentes sobre el enunciado “Mientras el trabajo se mantenga en los mínimos establecidos él/ella evita realizar mejoras”.	73
Tabla N° 5: Distribución de los hijos de funcionarios docentes, según nivel educativo actual y lugar donde lo efectuaron –Estatat o privado-.	85

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura I: Diferencia entre eficacia y eficiencia.	22
Figura II: Forma en que se constituyen las organizaciones.	23
Figura III: Componentes de la Organización real.	24
Figura IV: Tipos de socios de una organización.	26
Figura V: Necesidades humanas según Maslow.	36
Figura VI: Comparación de los modelos de Motivación de Maslow y Herzberg.	37
Figura VII: Variables necesarias para representar el paradigma antropológico.	40
Figura VIII: Descripción de las capacidades del líder.	41
Figura XIX: Diferencia entre líder y jefe.	42
Figura X: Diferencias entre Censo y Muestra.	51
Figura XI: Figura VII: Distribución por edad de los funcionarios no docentes.	56
Figura XII: Proporción de funcionarios no docentes según el servicio del cual dependen.	57
Figura XIII: Distribución de la percepción de liderazgo –director/jefe- que presentaron los funcionarios no docentes. Proporción de respuestas a la afirmación “El/la responsable del servicio es un referente a seguir en lo laboral”.	58
Figura XIV: Proporción de respuestas de los encuestados a la aseveración “El/la responsable del servicio evalúa mi desempeño por los errores que realizo”.	58
Figura XV: Proporción de respuestas de los indagados al enunciado “El /la responsable del servicio evita la confrontación necesaria, si no lo/la molesto, él/ella no me molesta”.	59
Figura XVI: Porcentaje del grado de acuerdo que manifestaron los funcionarios no docentes sobre la afirmación “El responsable del servicio posee una visión de oportunidades futuras para este”.	59
Figura XVII: Distribución de la percepción sobre la Institución/organización de los funcionarios no docentes. Proporción de respuestas a los enunciados “La Institución es receptiva a mis opiniones” y “La Organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.”	60
Figura XVIII: Porcentaje de respuestas de los investigados a la aseveración “Considero justificable transgredir las normas cuando pienso que es por el bien del Hospital”.	61
Figura XIX: Distribución de respuestas de los funcionarios no docentes sobre la afirmación “He logrado el equilibrio entre mi vida personal, familiar y profesional.”	64
Figura XX Distribución de la valoración acerca de la actividad de los funcionarios no docentes en el Hospital.	64

Figura XXI: Distribución de la valoración de los encuestados sobre su trabajo y actividad.	65
Figura XXII: Proporción de encuestados según días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.	66
Figura XXIII: Percepción de los funcionarios no docentes acerca de su retribución económica.	68
Figura XXIV: Distribución de las respuestas a la afirmación “No me siento laboralmente realizado/a trabajando en el Hospital”.	68
Figura XXV: Porcentaje de encuestados sobre el enunciado “Este trabajo me satisface integralmente”.	69
Figura XXVI: Distribución por edad de los funcionarios docentes.	70
Figura XXVII: Proporción de docentes según la jefatura a la que pertenecen.	71
Figura XXVIII: Distribución de la percepción del liderazgo que manifiestan los docentes. Proporción de respuestas a la afirmación “El/la responsable del servicio es un referente a seguir en lo profesional”.	72
Figura XXIX: Proporción de respuestas de los encuestados a la aseveración “El/la responsable del servicio evalúa mi desempeño por los errores que realizo”.	72
Figura XXX: Proporción de respuestas de los indagados al enunciado “El/la responsable del servicio evita la confrontación necesaria, `si no lo/la molesto, él/ella no me molesta”.	73
Figura XXXI: Porcentaje del grado de acuerdo que manifestaron los funcionarios docentes sobre la afirmación “El/la responsable del servicio posee una visión de oportunidades futuras para éste”.	74
Figura XXXII: Distribución de la percepción sobre la Institución/Organización de los funcionarios docentes. Proporción de respuestas a los enunciados “La Institución es receptiva a mis opiniones” y “La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.”	75
Figura XXXIII: Porcentaje de respuestas de los investigados a la aseveración “Considero justificable transgredir las normas cuando pienso que es por el bien del Hospital”.	76
Figura XXXIV: Distribución de respuestas de los funcionarios docentes sobre la afirmación “He logrado el equilibrio entre mi vida personal, familiar y profesional.”	79
Figura XXXV: Distribución de la valoración acerca de la actividad de los funcionarios docentes en el Hospital.	79
Figura XXXVI: Distribución de la valoración de los docentes sobre su actividad.	80
Figura XXXVII: Proporción de docentes según el grado de acuerdo sobre el enunciado “Me alegro de haber elegido la profesión veterinaria”.	80

Figura XXXVIII: Proporción de los funcionarios docentes según días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.	82
Figura XXXIX: Percepción de los funcionarios docentes acerca de su retribución económica.	83
Figura XL: Distribución de las respuestas docentes a la afirmación “No me siento profesionalmente realizado/a trabajando en el Hospital”.	84
Figura XLI: Porcentaje de docentes sobre del enunciado “Esta profesión me satisface integralmente”.	84
Figura XLII: Proporción de la percepción de los estudiantes OMV sobre la puntualidad de los servicios en la policlínica.	86
Figura XLIII: Distribución de la opinión de los estudiantes del OMV sobre los cursos en general.	87
Figura XLIV: Distribución de las valoraciones estudiantiles sobre el nivel académico general de las áreas.	88
Figura XLV: Proporción de la visión estudiantil sobre el nivel de compromiso que presentan los docentes hacia los pacientes-clientes.	89
Figura XLVI: Distribución de la opinión de los alumnos del OMV acerca del nivel de compromiso que presentan los docentes hacia estudiantes.	90
Figura XLVII: Proporción de la percepción de los estudiantes acerca del relacionamiento entre los docentes.	91
Figura XLVIII: Distribución de la valoración de los estudiantes acerca del relacionamiento de los docentes con los funcionarios no docentes.	92
Figura XLIX: Distribución de la percepción de los estudiantes respecto a la actitud de los docentes con la función docente.	93
Figura L: Proporción de la valoración de los estudiantes sobre la actitud de los docentes con la función asistencial.	94

1- RESUMEN

El Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria, UdelaR, es la mayor organización asistencial de salud animal en Uruguay, tanto por su casuística y complejidad, como por los presupuestos asignados para su funcionamiento y desarrollo. Brinda servicios docentes, asistenciales, de investigación y extensión. Necesita de personal calificado, para satisfacer las demandas de los estudiantes y la de los binomios pacientes/clientes. El objetivo de esta tesis fue conocer los aspectos más relevantes de los recursos humanos que se desempeñan en el Hospital, analizando actitudes, equipos humanos, motivaciones y percepciones. Se realizó un censo a la totalidad de los funcionarios -57 docentes y 15 no docentes-. Se identificaron aspectos claves del desarrollo y comportamiento humano, comprendiendo; datos de interés general -ficha técnica-, preferencias personales, liderazgo, motivación, compromiso, percepción de la profesión veterinaria, lugar de trabajo, comportamiento en el Hospital, trabajo en equipo, estado de salud y bienestar económico. Además, se encuestó a una muestra representativa de estudiantes -41- que se encontraban cursando por lo menos una asignatura del Orientado de Medicina Veterinaria (OMV) en el presente año. Las preguntas fueron de tipo estructuradas. Se les indagó sobre la opinión de los cursos en general, la puntualidad en la atención de los diferentes servicios, nivel académico general de los docentes, nivel de compromiso con los estudiantes y con los binomios pacientes/clientes, relacionamiento existente entre los docentes y otros. En los docentes se concluyó que existe una brecha generacional entre los 36-50 años, que expondrá a severos déficits de personal en los próximos años. Un significativo número se define como especialista sin haber realizado estudios formales. Exiguas cargas horarias de casi la mitad de ellos conduce, a que en ese grupo se priorice la función docente y asistencial por sobre la investigación. Existe una alta percepción de que la organización no es receptiva a sus opiniones, y que no se preocupa por su satisfacción en el trabajo. El nivel de compromiso declarado por ambos grupos, excede al económico, ya que expresan que trabajar en la institución les ofrece posibilidades de crecer y mejorar profesional/laboralmente. Perciben que realizan tareas que exceden a la responsabilidad de su cargo, que la retribución que reciben no concuerda con su posición laboral, pero sin embargo, declaran que no les es conveniente cambiar de organización. En ambos grupos hay quienes consideran justificable transgredir las normas cuando creen que es por el bien del Hospital. Existe una contradicción sobre conformar equipos de trabajo y, la ausencia real de estos, que se explicaría por una diferencia de paradigma motivacional entre ellos. El 37% de los docentes manifiesta que no ha logrado el equilibrio entre los aspectos personales, familiares y profesionales, sin embargo el 88% declara alegría por haber elegido la profesión veterinaria. La cooperación/contribución entre compañeros es declarada ausente en un 20% de los docentes. La seguridad ocupacional constituye un punto crítico a tener en cuenta en la planificación estratégica. Se percibe cierto grado de discriminación de género en el Hospital. A nivel estudiantil se determina el destaque favorable de los servicios de análisis clínicos e imagenología a nivel general, en todos los ítems. La valoración de los departamentos de clínica de pequeños animales y de equinos, fue buena en términos generales.

2- SUMMARY

The Faculty of Veterinary Medicine Teaching Hospital, University of the Republic, is the largest animal health care organization in Uruguay, both for its casuistry and complexity, as the budgets allocated for operation and development. It provides education, health care, research and extension services. Qualified personnel is needed to meet students and the binomial patients/clients demands. The aim of this thesis was to find the most relevant aspects of human resources, who work at the hospital, analyzing attitudes, teams, motivations and perceptions. We conducted a census to all employees - 57 teachers and 15 non-teaching faculty. Key aspects of human development and behavior were identified, comprising: information of general interest – technical data sheet-; personal preferences; leadership; motivation; commitment; awareness of the veterinary profession; workplace behavior; teamwork; health and economic welfare. In addition, a representative sample of 41 students, who were enrolled this year, at least, in one subject of the Orientation to the Veterinary Medicine (OMV) Course were surveyed. We used structured type questions. Students were asked about the a general opinion on the courses; timeliness in patient care services in the different areas; general academic level of teachers staff; teachers to students and the binomial patients/clients commitment level; existing relationships between teachers and others . About teachers, we concluded that there is a generation gap between 36-50 years old, who will present severe teaching staff deficits in the coming years. A significant number defined themselves as specialist without formal studies. Meager teaching hours in almost half of them leads, to a prioritization of the teaching and patient assistance roles over investigation. There is a strong perception that the organization is not receptive to their opinions, and do not care about their job satisfaction. The level of commitment declared by both groups exceeds the economic compensation, as they considered their duty at the institution offers opportunities to professional and work growth and improvement They perceive themselves: as performing tasks beyond their responsibilities; their salaries does not fit their working position, however, it is not convenient for them to change jobs. In both groups, some of them feel that breaking the rules is justified when they believe it's for the good of the Hospital. There is a contradiction on team work formation and the actual lack of them, which is explained by a difference in the motivational paradigm between them. 37% of teachers said they have not achieved a balance among personal and professional and family aspects; yet 88% said they feel happy for choosing the veterinary profession. 20% of teachers said there is no peer cooperation/contribution. Occupational safety is a critical point to consider in strategic planning. Gender discrimination is perceived at the Hospital. Students said laboratory and imaging services have a remarkable fulfillment. The valuation of small animal and equine departments was generally good.

3- INTRODUCCIÓN

El Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria, Universidad de la República, Uruguay es la mayor organización asistencial de salud animal para el tratamiento de casos individuales, tanto por su casuística y complejidad, como por los presupuestos asignados para su funcionamiento y desarrollo.

Uno de los motivos por los cuales se propuso esta tesis, es la situación de transición generacional y de visiones que están coexistiendo en este Hospital. Este año, se acogen al régimen jubilatorio tres prestigiosos Profesores –dos Titulares y uno agregado- de los Departamentos de equinos y de rumiantes-suinos. Y esto, entre otras causas, ha significado replantearse los objetivos organizacionales deseados.

En esta instancia, han surgido diferentes paradigmas que no son antagónicos, pero sí promueven apasionados debates de “cómo debería ser el Hospital ideal”. Uno de esos paradigmas a imitar es el magisterio, la experiencia clínica, excelencia en el manejo del consultorio, en suma, el arte llevado a la práctica en cada uno de los líderes de los servicios del Hospital-Escuela. El otro paradigma es el promovido por las nuevas generaciones, donde la investigación, los estudios de posgrado –diplomas, maestrías y doctorados-, así como la cantidad de publicaciones “papers” que tiene cada docente constituyen el estándar a seguir.

Estas visiones con frecuencia son presentadas de forma excluyente, generando en ocasiones, un clima organizacional no deseable.

Como en todos los aspectos de la vida, seguramente la “verdad” o la “razón” absoluta, en la forma que han sido presentadas en la discusión macro del tema, no la tenga ninguna de las dos posiciones. Por esto, es que consideramos valioso el abordaje del Hospital como organización, con sus particularidades, el conocimiento de otros aspectos del capital humano que lo conforma, sus fortalezas y debilidades, no solamente desde el punto de vista académico. A punto de partida de este trabajo y de estudios similares posteriores que se realicen, se podrá ir construyendo entre todos, un nuevo paradigma que tenga la particularidad de ser diseñado a medida.

El Hospital es una organización compleja que ofrece diferentes servicios – docentes, asistenciales, investigación y extensión- con necesidad de personal calificado.

Según Chiavenato, 2011 “La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. Se trata de sistemas muy complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo existe en un modelo complejo y multidimensional”

Esta dependencia universitaria congrega docentes y personal no docente. Las áreas académicas están integradas por cincuenta y siete (57) personas, que desempeñan sus tareas en diferentes servicios; semiología, técnica quirúrgica,

imagenología, análisis clínicos, y patología y clínica de pequeños animales, de equinos y de rumiantes-suinos.

Los funcionarios no docentes (15) se distribuyen cumpliendo tareas técnicas, paratécnicas, administrativas, atención al cliente y servicios generales.

Por tratarse de una estructura Estatal debe responder y satisfacer a un elevado número de grupos de interés –stakeholders-. Sobre los grupos de interés o stakeholders: “Muchos autores prefieren hablar de grupos de interés en lugar de socios de la organización con el objetivo de ampliar, aún más, el concepto de organización. La organización es un sistema que concentra varios grupos de interés con los cuales establece sus relaciones. Los grupos de interés son personas y grupos capaces de influir o recibir influencia de los resultados, además de que poseen derechos respecto del desempeño de la empresa. Es el público que tiene algún interés en la empresa: personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio. Los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esta contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etc. La organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos grupos de interés esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada los diversos intereses.” (Chiavenato, 2011)

Según Chiavenato, 2011 “Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido, los socios de la organización son: Accionistas, propietarios inversionistas; Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes; Gerentes y empleados; Proveedores (de materias primas, tecnologías, servicios, créditos, financiamientos, etc.); Comunidad y sociedad.”

Asimismo, como es una Institución educativa debe satisfacer las necesidades de los estudiantes/clientes internos de las áreas IV, V, VI y del Orientado Medicina Veterinaria (OMV).

Este centro de salud animal ofrece servicios que deben cubrir las necesidades y deseos de los clientes externos, que son aquellos que concurren con sus mascotas, animales de producción, trabajo, deporte y exóticos.

Para una atención veterinaria de calidad son características necesarias, valores como la comunicación, empatía, discernimiento y esforzada contracción al trabajo. “Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.” (Chiavenato, 2011). La calidad asistencial en un centro de salud animal debe ser un objetivo de todos los prestadores, pudiéndose lograr mediante la implementación de un plan de mejora continua en todos sus procesos –médicos, docentes, administrativos y de servicios generales-.

A pesar de los intentos por estandarizar las diferentes unidades –académicas y administrativas- que conforman el Hospital, éstas se encuentran en diferentes momentos de su desarrollo desde un punto de vista integral. “La realidad está fragmentada, es portadora de temporalidades diferentes, paralizada por

momentos de intervención incoherentes entre sí, solicitados por exigencias contradictorias. Desde una perspectiva presupuestaria es más un preservador de lo previamente decidido que un iniciador de movimientos.” (Minc, 1986) “Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constantes.” (Chiavenato, 2011)

La dinámica diaria de un Hospital Veterinario da lugar usualmente a situaciones de tensión, afrontar estas circunstancias requiere mantener la calma, lograr empatía con todo el equipo y medir las consecuencias de nuestro estado emocional en la resolución o agravamiento de los conflictos. En el quehacer de los veterinarios como profesionales de la salud, se incluye el afrontar la decepción de los clientes, muchas veces causada por problemas de comunicación más que en una eventual negligencia médica (Brennan & Leape, 1991). Algunos de los problemas más frecuentes de los equipos de salud son el desgaste profesional y el trastorno secundario por estrés post traumático. (Cohen & col., 2007). Es importante no confundir el desgaste con la fatiga de compasión. Esta es la consecuencia inevitable de la empatía y la compasión del corazón; es resultado de la merma de los recursos emocionales internos; se confunde muchas veces con desgaste. (Ogilvie & Moore, 2008)

Todos los aspectos de comportamiento organizacional, así como, su relación con la producción académica y sus impactos –positivos y negativos- deben necesariamente integrar la agenda del plan estratégico del Hospital de la Facultad de Veterinaria.

4- REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

4.1 ORGANIZACIÓN

Usualmente se expresa y acepta a los Hospitales como organizaciones de mayor o menor complejidad, para lo cual nos parece relevante comenzar por definir a las organizaciones.

4.1.1 ¿Qué es una organización?

“Una organización humana es un conjunto de personas cuyos esfuerzos – cuyas acciones- se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo en el que todas están interesadas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes” (Perez, 1987)

“La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con los individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.” (Chiavenato, 2011)

“En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones. En las organizaciones la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar en equipo” (Chiavenato, 2011)

4.1.2 Misión y Visión

“Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión se relaciona con el negocio de la organización. Como refiere Drucker, tan pocas veces se cuestiona el negocio de la organización –por lo menos de manera clara y directa- y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez esta sea la causa más importante del fracaso de los negocios-. La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización.” (Chiavenato, 2011)

La misión se determina por los aspectos siguientes:

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.

- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.

Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean solo artículos (commodities) comunes en el mercado. (Chiavenato, 2011)

La Facultad de Veterinaria tiene como misión, “crear y difundir el conocimiento en las áreas de la salud animal, especialmente las vinculadas con la salud humana; contribuir al estudio de problemas de interés general y propender a su comprensión pública, defender los valores morales, el bienestar social y los derechos de la persona humana, formar profesionales competentes para actuar en el campo de las ciencias veterinarias, aportando los fundamentos éticos que conformarán su carácter de ciudadanos comprometidos con la sociedad.” (Facultad de Veterinaria, Plan estratégico 2011-2016).

Visión organizacional

“La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.” (Chiavenato, 2011)

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de manifestar a todos los grupos de interés (stakeholders) la dirección del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, es decir, la situación que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés, sin descartar a ninguno. (Chiavenato, 2011)

Delinear la situación futura. La visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un período determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo necesita la cooperación de todos los grupos de interés. (Chiavenato, 2011)

La visión institucional de la Facultad de Veterinaria, es la de un centro de enseñanza pública superior que tiene a su cargo la formación de profesionales veterinarios, proporcionando los conocimientos, habilidades y actitudes que los capacitarán para el desempeño de sus funciones en el campo de la salud y de la producción animal, así como en la higiene, inspección-control, ciencia y tecnología de los alimentos de origen animal. Imparte enseñanza de calidad a nivel de grado y posgrado, es un referente en diversos campos de investigación y permanece atenta a las necesidades de la sociedad. (Facultad de Veterinaria, Plan estratégico 2011-2016).

Para Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias, todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando se concrete, todos estén satisfechos con el resultado. En un contexto de cambio, siempre se llama a las personas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que se les estimula a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de una recompensa: la concreción futura de sus anhelos. (Chiavenato, 2011)

Proporcionar un enfoque, sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, pues hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía y fundamenta la delegación de autoridad y el trabajo en equipo. Inspirar a las personas a trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos. Inspiración significa dar una propuesta de valor y de motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital de personas respecto de la necesidad de un sentido de realización, pertenencia, compromiso y habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.” (Chiavenato, 2011).

4.1.3 Objetivos organizacionales:

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. (...) Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines.” (Chiavenato, 2011)

Según Chiavenato, 2011, sin una noción sobre la misión -visión se estará a la deriva dependiendo de las circunstancias momentáneas, causando que la vida y la actitud estén determinadas por lo que otros decidan y no por lo que la organización establezca.

Funciones de los objetivos organizacionales:

- a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
- b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
- c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficacia y su rendimiento.
- d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

El logro de los objetivos organizacionales deseados, deberán incorporar dos conceptos medulares en aspectos de gestión: eficacia y eficiencia.

4.1.4 Eficacia y eficiencia:

“Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en el proceso. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben plantearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios.” (Chiavenato, 2011)

La eficacia es lograr los resultados y fines propuestos, es “hacer las cosas correctas”.

“A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente, ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz.” (Chiavenato, 2011)

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en resultados y fines
Hacer bien las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados y agregarle valor
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Mantener las máquinas	Máquinas disponibles
Presencia en los templos	Práctica de valores religiosos
Rezar	Ganarse el cielo
Jugar fútbol con técnica	Ganar el campeonato

Tomado de Chiavenato 2011

Figura I: Diferencia entre eficacia y eficiencia.

“La disposición a contribuir con las organizaciones significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aún en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, pues la contribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función no sólo de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que las organizaciones incrementan las contribuciones” (Chiavenato, 2011)

“En la medida que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, mediante el aumento del número de individuos y de recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de los niveles jerárquicos. A medida que dichos niveles aumentan, las personas y la alta dirección de la organización se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección” (Chiavenato, 2011)

	Que son:	Qué tienen:	Que hacen:
Organizaciones	Personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Contribuciones
	Organizadas	Estructura organizacional	Nacen Crecen Se transforman Acuerdan Se dividen
	Personas que realizan alguna actividad	Procesos organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

Cómo se constituyen las organizaciones (Chiavenato, 2011)

Figura II: Forma en que se constituyen las organizaciones.

4.1.5 Organización formal y organización real

Organización formal, es cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas.

Organización real, es la que existe al aplicar a la organización formal un conjunto concreto de personas. En esta organización se incluye una organización formal más todo ese conjunto de interacciones que se dan entre las personas que, lógicamente, no están previstas –ni pueden estarlo- por la organización formal.

Ese conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real y que no están contempladas en la organización formal se suele denominar de varias maneras; organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado.

Lo que ocurra en el mundo de las relaciones o interacciones no formalizadas es decisivo para la vida de la organización real. Lo más aparente e inmediato de una organización real es su organización formal. (Perez, 1987)

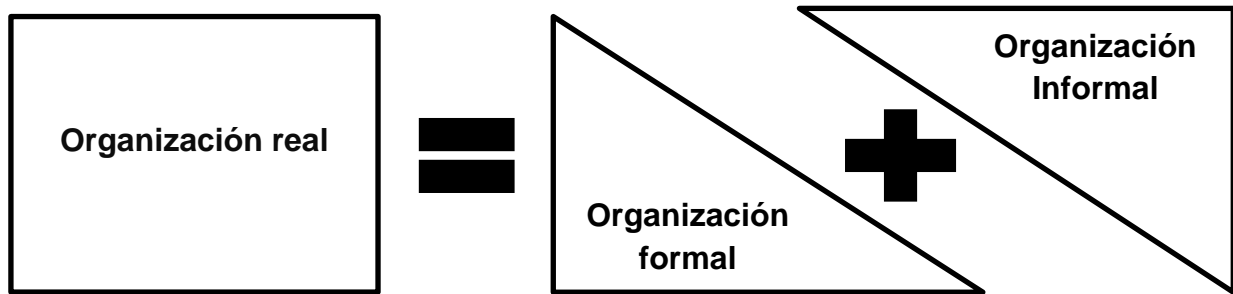


Figura III: Componentes de la Organización real. (Perez, 1987)

4.1.5.1 Elementos de la organización formal

Esta fórmula tiene dos componentes desde el punto de vista conceptual; sistema de operaciones, es lo que cada individuo tiene que hacer. Y, sistema de incentivos, es lo que las personas recibirán por formar parte de la organización. (Perez, 1987)

4.1.5.2 Elementos de la organización real

Para que exista una organización formal es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de forma concreta, es decir que esté formulado el propósito, que las personas que componen la organización conozcan lo que deben hacer, esto se logra con la comunicación y que a su vez quieran participar, que se sientan motivados. (Perez, 1987)

4.1.5.3 Modelos o imágenes simplificadas de la realidad para entender a las organizaciones

1. Modelos mecánicos: Contempla a la organización como una simple de coordinación de acciones humanas cuya finalidad es la de producir y distribuir una serie de objetos o servicios. (Perez, 1987)
2. Modelos orgánicos: Visualiza a la organización como un organismo en el que se trata de explicar la coordinación de acciones para la satisfacción de motivaciones actuales de las personas que componen a la organización. (Perez, 1987)
3. Modelos antropológicos: Concibe a la organización como institución, en la cual se coordinan acciones de personas para la satisfacción de necesidades reales (motivaciones potenciales) de los componentes de la organización. (Perez, 1987)

El enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico

“El modelo sociotécnico fue una propuesta de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres. Trist afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización tiene una

doble función; técnica, relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible; y social, se refiere a los medios para relacionar a las personas entre sí con el propósito de que trabajen en conjunto.” (Chiavenato, 2011)

Según Chiavenato, 2011 el sistema técnico abarca las tareas por realizar, instalaciones físicas, equipo e instrumentos utilizados, tecnología, distribución física, métodos y procesos de trabajo. Es el responsable de la eficacia potencial.

El sistema social se basa en las personas y sus características físicas y psicológicas, relaciones sociales entre las personas que forman parte de la organización formal (exigencias de las tareas) y de la organización informal. Es el sistema responsable de la transformación de la eficacia potencial en la real. (Chiavenato, 2011)

“Ni el sistema técnico ni el social pueden verse de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusión en el otro. (Chiavenato, 2011)

El sistema sociotécnico consta de tres subsistemas:

- 1- Subsistema técnico o de tarea, que comprende el flujo de trabajo de la tecnología, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas.
- 2- Sistema gerencial o administrativo, que define los objetivos, estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistemas de remuneraciones y sanciones, la manera de tomar decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
- 3- Sistema social o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales.” (Chiavenato, 2011)

“El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización, así como de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que se orientan las metas y objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011)

Socios (participantes)	Contribuciones (inversiones realizadas)	Incentivos (ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento, oportunidades, permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, utilidad, liquidez, ganancias sobre la inversión, dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, precio, calidad, condiciones de pago, facturación, utilidad, ganancia sobre la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo o utilización	Están motivados por el precio, calidad, condiciones de pago, satisfacción de necesidades, logro de expectativas.

Socios o miembros de la organización (Chiavenato, 2011)

Figura IV: Tipos de socios de una organización.

4.5.1.4 Las organizaciones y el ambiente

“Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo, ni se encuentran en el vacío.” Están envueltas por el ambiente, que es todo lo que las rodea. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización. (Chiavenato, 2011)

“Existen dos estratos ambientales:

- 1- El ambiente general o macroambiente.
- 2- El ambiente de trabajo o microambiente.

4.2.1.4.1 El Macroambiente

Está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general.

El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, crean condiciones más o menos favorables. Por

tanto su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.” (Chiavenato, 2011)

4.2.1.4.2 El Microambiente o el ambiente de trabajo

Es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. El ambiente de trabajo es específico de cada organización.

Este se encuentra influenciado por los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios) por un lado y los consumidores o usuarios por el otro. En un ambiente de trabajo están sus competidores que se disputan tanto las entradas como las salidas y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. (Chiavenato, 2011)

El ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. La organización que tiene éxito es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de oportunidades que surgen en el ambiente. (Chiavenato, 2011)

4.2.1.4.3 Dinámica ambiental: Estabilidad vs. Inestabilidad

Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios, o cambios leves y previsibles, se denomina ambiente estable o estático. Cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina ambiente variable o inestable. (Chiavenato, 2011)

“Ambiente de trabajo estable y estático: es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo. Este tipo de ambiente predominó durante la primera mitad del siglo XX.” Actualmente son pocas las organizaciones que presentan este formato.(Chiavenato, 2011)

Ambiente de trabajo variable e inestable: es un ambiente dinámico, mutable, imprevisible y turbulento, que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes.

4.2.1.4.4 Tipología de los ambientes de trabajo:

- 1- Ambiente homogéneo y estable: es simple y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizada simple, poco diferenciada, es decir, con escasos departamentos para enfrentarse a los agentes ambientales involucrados

- (clientes, proveedores, competidores) homogéneos y no diferenciados. Las organizaciones toman un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes ambientales de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora y abordar los eventos ambientales estables y poco cambiantes. (Chiavenato, 2011)
- 2- Ambiente heterogéneo y estable: es complejo y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional diferenciada, es decir, con varios departamentos capaces de enfrentar recíprocamente cada segmento ambiental involucrado (clientes, proveedores, competidores), en virtud de la heterogeneidad ambiental. Las organizaciones toman un modelo burocrático y rígido para tratar los diversos agentes ambientales de manera rutinaria, repetitiva y conservadora con el fin de abordar los eventos ambientales y poco cambiantes. (Chiavenato, 2011)
 - 3- Ambiente cambiante homogéneo e inestable: es simple pero imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional poco diferenciada, es decir, con escasos departamentos para enfrentar los agentes ambientales involucrados, homogéneos y no diferenciados. (Chiavenato, 2011)
 - 4- Ambiente de trabajo heterogéneo e inestable: es el más complicado y desafiante de todos por ser complejo e imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones necesitan una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de ocuparse de cada segmento ambiental participante, en virtud de la heterogeneidad ambiental. Al mismo tiempo necesitan de un modelo flexible y maleable para tratar con los diversos agentes ambientales de manera cambiante, creativa e innovadora. (Chiavenato, 2011)

4.2 RECURSOS HUMANOS –RRHH-

Antiguamente se consideraba que las organizaciones que tenían éxito eran las que presentaban mayor infraestructura, capital financiero, maquinaria e inversiones. Eran aquellas que tenían mayor patrimonio, activos tangibles, físicos y concretos. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño. (Chiavenato, 2011)

Podemos afirmar que hoy en día las organizaciones exitosas, no necesariamente son las más grandes y esto es debido a la innovación.

“El concepto de innovación nace con Joseph Schumpeter, economista Austro - Americano, quien fue el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico en su libro clásico “Teoría del desarrollo económico” en 1911, por su capacidad de producir o provocar desequilibrios dinámicos en la economía.” (Ochs, 2003)

La innovación es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos e inútiles. Es la capacidad de una organización de adelantarse a las demás conquistando clientes y consumidores, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras. (Chiavenato, 2011)

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización (Chiavenato, 2011). Los activos intangibles toman su lugar, como el capital intelectual, dentro de estos encontramos:

Capital interno: abarca la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. El espíritu organizacional también forma parte de esta estructura. (Chiavenato, 2011)

Capital externo: es la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con los clientes y proveedores, así como marcas y patentes y el prestigio de la organización. El valor de estos activos se determina por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes. (Chiavenato, 2011)

Capital humano: es la gente, el talento y habilidades-competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No alcanza con tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora (Chiavenato, 2011).

“Así, organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en ese conjunto. El caudal de conocimiento no disminuye en una persona, se complementa con el de los demás.” (Chiavenato, 2011)

“Capital humano significa talento, que significa conservarse y desarrollarse. Más aún, el capital humano significa capital intelectual, un capital invisible compuesto de activos intangibles. La contabilidad tradicional que solo se preocupaba por los activos tangibles y físicos, sino sobre todo de su capital intelectual. En la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más valiosa y crucial que el dinero (Chiavenato, 2011).” El desarrollo de ese capital humano implica entre otras cosas tener políticas de capacitación para esos recursos, directrices que deben estar incluidas en el plan estratégico de la organización. “Para la capacitación de todos los empleados, ya sean veterinarios, técnicos, recepcionistas, no solo es necesaria la dedicación de mucho tiempo personal en los estudios previos, sino que luego se requieren meses y a veces años de educación continuada en el puesto de trabajo.” (Moreau & Nap, 2010)

“Los recursos humanos tienen dos formas de verse; como tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional). (Chiavenato, 2011). El área de RRHH debe valorar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción.” (Chiavenato, 2011). Ese valor se adquiere no solamente con el saber hacer, sino con la experiencia que brinda haber cometido errores. “La experiencia tiene un enorme valor y resulta muy oneroso remplazar a una persona entrenada. Las empresas calculan que el costo de reemplazar a un empleado bien entrenado equivale aproximadamente 1.5 veces el sueldo anual.” (Moreau & Nap, 2010)

Los trabajadores eran tratados como recursos productivos, semejantes a máquinas. Se observó que esa visión retrógrada ocasionaba resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia, se exhibían problemas de calidad y productividad (Chiavenato, 2011), que eran atendidos y resueltos por los gerentes y directores de la organización –minoría-, que a su vez presentaban muchas tareas, provocando que esos temas conflictivos se pospusieran y nunca llegaran a resolverse.

“La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, no sólo realizadores de sus tareas, así como buscar ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones exitosas crecen y se fortalecen” (Chiavenato, 2011).

Sin embargo, la variabilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Estas diferencias hacen que cada uno tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. (Chiavenato, 2011)

4.3 TRABAJO EN EQUIPO

Se define equipo de trabajo como organizaciones sociales integradas por un grupo de personas que tienen un objetivo en común. Precisamente por ser organizaciones sociales, en los equipo de trabajo se desarrollan inevitablemente una serie de normas y pautas de comportamiento que pueden ayudar al equipo a alcanzar su objetivo, o bien debilitar el equipo, incluso hasta el punto de incapacitarlo hasta que puedan alcanzarlo. (Cardona & Chinchilla, 1998)

Estos autores citan a Parker, 1990 en la identificación de roles constructivos – contribuidor, comunicador, cuestionador y colaborador- y roles debilitadores – dubitativo, disperso, diplomático, derrotista-. (Cardona & Chinchilla, 1998)

“La mayoría de las clínicas veterinarias se define como un pequeño grupo de personas trabajando juntas con un objetivo en común” (Moreau & Nap, 2010)

Para la Dirección de un Hospital Veterinario; contratar, formar y mantener un grupo de empleados, en este caso, funcionarios docentes y no docentes, es uno de los mayores desafíos (Ruby & De Bowes, 2007), asimismo, Gavzer, en el Congreso SEVC 2010 afirmó “Hoy en día las clínicas funcionan si el trabajo en equipo funciona. Nadie puede saberlo ni hacerlo todo a solas. Vivimos en la era del trabajo en equipo y hacerlo bien nunca ha sido tan importante”. (Gavzer, 2010)

El equipo veterinario de un Hospital Escuela moderno, necesariamente estará compuesto de personal con diferentes perfiles; médicos veterinarios, estudiantes, técnicos, enfermeros, administrativos y servicios generales.

Según Tierney, K y col. (2014) El término de equipo veterinario multidisciplinario se refiere a un grupo de especialistas que trabajan independientemente unos de otros, pero que comparten la misma estructura edilicia. En contraste, el término “Inter-Professional” se refiere a la colaboración y al trabajo en equipo, no sólo son veterinarios especialistas trabajando en el mismo espacio, sino que lo hacen de manera integrada.

Moreau y Nap, 2010 definen equipo según el diccionario Webster, como conductas y patrones de comportamiento metódicos y prescriptos.

4.3.1 ¿Por qué crear un equipo?

“Ningún individuo posee todas las aptitudes necesarias para presentar un servicio completo a todos los clientes, pero al combinar las facultades de todo el personal (veterinario, enfermero, recepcionista) se satisfacen las necesidades del cliente, del paciente y de la clínica.” (Jevring-Bäck, 2008)

“Una Clínica Veterinaria está formada por las personas que trabajan en ella. Es un error común entre los veterinarios pensar que son los más importantes en la clínica. Como en cualquier equipo, todos los miembros son esenciales y por tanto, debemos buscar a la persona más adecuada para cada posición. Una cirugía no podría llevarse a cabo si el quirófano estuviese sucio, el material sin

esterilizar o el dueño se equivocase de día porque la recepcionista le dio otra fecha. Por tanto, una intervención puede fallar incluso con el mejor cirujano del mundo.” (Mérida, 2011)

“Para que el trabajo en conjunto sea eficiente, el grupo necesita: un motivo claro de por qué trabajan juntos; una comunicación efectiva y coordinada entre todos los miembros del grupo; roles y responsabilidades claramente definidos; rutinas de trabajo apropiadas en tiempo y forma que minimicen el tiempo que se pierde en cabildeos; y sentido de la responsabilidad y de la confiabilidad: cada uno ayuda al otro a comprender que el éxito del grupo depende de los aportes individuales.” (Moreau & Nap, 2010)

Consideramos importante la recomendación de diferenciar grupos de trabajo – tareas repetitivas y tediosas, no vinculadas entre ellas, generalmente coordinadas por un superior- de equipos profesionales, donde existe interdependencia con los compañeros para lograr los mejores resultados posibles, tanto a nivel individual como colectivo, teniendo como objetivo la excelencia en el trato con los clientes y la solvencia técnica para resolver con eficacia los problemas de salud de las mascotas. (Barreneche, 2011)

Las características de un buen equipo de trabajo son:

- Cooperación
- Combinación
- Compromiso
- Contribución
- Comunicación

Según Barreneche, 2011, la definición de un equipo de trabajo es “Cooperación y comunicación entre un grupo de personas comprometidas que combinan y contribuyen con sus talentos, experiencia, y cualidades personales”.

Lencioni afirmó que “el trabajo en equipo sigue siendo la única ventaja competitiva sostenible que no se ha explotado bastante. Puedo decir con confianza, que el trabajo en equipo falta casi siempre dentro de las organizaciones que fracasan, y están presentes con frecuencia, en las que tienen éxito”. (Lencioni, 2005)

Kohn y col, observaron que los errores médicos se producían con frecuencia debido a la pérdida de comunicación y de seguimiento entre los miembros del equipo médico. (Kohn, 2000)

Las clínicas veterinarias compiten en dos mercados: compiten por los clientes que suministran el negocio y compiten por el personal, que son el negocio. (Jevring-Bäck, 2008)

4.3.2 Fallas de los equipos

Entre las causas más comunes de las fallas en los equipos, se encuentran: que los integrantes no saben lo que se supone que tienen que hacer, no están de acuerdo con lo que les sugieren hacer, o directamente no saben, e igualmente aceptan las reglas de pertenencia al equipo. Falta de colaboración, insubordinación –por incompreensión o no estar de acuerdo-. Pérdida de sinergia por dispersión de los esfuerzos laborales.

“Para lograr un equipo eficiente, un objetivo común de rendimiento es mucho más motivante que el deseo que pertenecer al equipo. El aspecto más importante de un equipo es la disciplina, y no los lazos afectivos, ni la proximidad, ni el potenciarse mutuamente. (Moreau & Nap, 2010)

“El éxito real de un equipo depende fundamentalmente de la disciplina que imponen los pares y de la que uno mismo se impone. Cada miembro del equipo necesita saber cuál es su función y actuar en consecuencia.” (Moreau & Nap, 2010)

Se deben potenciar los equipos de trabajo, para ello es importante tener en cuenta lo que afirman Moreau y Nap, 2010 “Los integrantes del equipo necesitan sentirse parte del mismo, que pertenecen a él. Esta es la razón principal por la cual la gerencia debe estar en comunicación con el personal, permitiéndole a cada uno participar de distintas maneras dentro de la organización y alentando nuevas ideas. Cuanto más involucrados se sienten en el proceso de toma de decisiones, más podrán implementar las directivas y aceptar las decisiones.”

Por lo tanto “Cuando existen problemas internos entre los veterinarios y el resto del equipo, los profesionales no siempre se dan cuenta de que los clientes rápidamente perciben que la atmósfera y la relación entre los miembros del equipo se han deteriorado. Este tipo de situaciones conlleva fuertes consecuencias negativas en la percepción general que los clientes tienen de la clínica.” (Moreau & Nap, 2010)

En los momentos donde hay tensión y problemas de relacionamiento entre los integrantes del equipo se debe compartir tanto el éxito como el fracaso. “Por definición, en un equipo no existen los éxitos individuales. Por eso, es importante agradecer la ayuda del personal y de los colegas y compartir los logros.” (Moreau & Nap, 2010)

4.4 COMPROMISO

Estudios realizados en el campo de los recursos humanos ponen de manifiesto que el compromiso en el trabajo, definido como “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización”, se experimenta en tres dimensiones.” (Lagomarsino, 2003) (Rama, 2010)

4.4.1 El compromiso económico

Es el vínculo puramente transaccional, horas de trabajo por resultado económico. Los empleados en quienes predominan esta dimensión del compromiso, permanecerán en la organización hasta tanto no encuentren una alternativa que mejore las condiciones económicas actuales. (Lagomarsino, 2003)

4.4.2 El compromiso de crecimiento

Son las expectativas de aprendizaje y desarrollo personal y profesional. Lo que les atrae de la organización puede ser un ambiente de trabajo desafiante, la posibilidad de trabajar en proyectos atractivos o la perspectiva de una brillante carrera profesional –dentro o fuera de esa empresa-. (Lagomarsino, 2003)

4.4.3 El compromiso moral

Es aquel en donde se agrega una fuerte identificación con los valores sustentados por la organización. (Lagomarsino, 2003)

“La distinción entre el compromiso y sus consecuencias es importante porque mientras el compromiso es un estado interno de la persona –un cierto vínculo con una organización en particular-, son las consecuencias de ese compromiso (conductas externas) las que en definitiva importan a la organización.” (Lagomarsino, 2003)

El compromiso puede ser considerado como un factor predictor de la productividad. Las organizaciones mundiales que más rinden comprenden que el compromiso del empleado determina los resultados del rendimiento. La investigación llevada a cabo por Gallup y cols. pone de manifiesto que los empleados comprometidos son más productivos. Aprovechan más los recursos, se centran más en el cliente, son más seguros y es más probable que resistan la tentación de irse. (Rama, 2010)

“Los integrantes del equipo necesitan sentirse parte del mismo, que pertenecen a él. Esta es la razón principal por la cual la gerencia debe estar en comunicación con el personal, permitiéndole a cada uno participar de distintas maneras dentro de la organización y alentando nuevas ideas. Cuanto más involucrados se sienten en el proceso de toma de decisiones, más podrán implementar las directivas y aceptar las decisiones.” (Moreau & Nap, 2010)

4.5 MOTIVACIÓN

La actividad integral del Hospital Veterinario se basa en personas, por tanto, es fundamental contar con trabajadores comprometidos y motivados para lograr el buen cumplimiento de sus objetivos (Rosales, 2005) (Ramos, 2005) (Rigoli, 2005) (Rowe, 2005) (Dal Poz, 2009). El rendimiento es el resultado de las actitudes –de las personas o grupos- relacionadas con su trabajo. La eficacia con la que el equipo se desenvuelva dependerá de varios factores; rendimiento, información, competencia, motivación. (Rama, 2010)

La motivación puede definirse como el grado de esfuerzo y deseo de trabajar correctamente (Dal Poz M. y., 2009) o, la voluntad de ejercer y mantener un esfuerzo hacia los objetivos de la organización. (Mathauer & Imhoff, 2006)

Jevring analizó el tema de la motivación desde su vasta experiencia en más de 1000 Clínicas Veterinarias en diversos lugares del mundo. Esta prestigiosa autora plantea que los niveles de motivación dentro de una clínica incluyen factores como el grado de motivación de los líderes, los sistemas que alientan y recompensan la motivación, el nivel y calidad de la comunicación entre los integrantes del equipo y la característica personal de motivación. Peter Drucker sostiene que la responsabilidad es la automotivación interna, fundamental para el rendimiento. (Jevring-Bäck, Entender al personal: que motiva a las personas, 2008)

Muchas personas al ser interrogadas sobre las causas por las cuales trabajan, contestan automáticamente que es para “ganar dinero”, pero luego de unos momentos de reflexión reconocen que hay muchas otras cosas que las mueven a realizar ese trabajo concreto. (Pérez, 1987)

Desde la antigüedad los filósofos han tratado de conocer las necesidades que movían a los hombres a trabajar. (Pérez, 1987). Se han desarrollado modelos que explican las razones que motivan a los seres humanos a trabajar.

4.5.1 Modelo Mecanicista:

Para que una persona realice correctamente una tarea, se deben definir las siguientes funciones:

- Cómo definir lo mejor posible qué es lo que cada persona ha de hacer en la empresa para que ésta marche bien.
- Cómo conseguir que cada persona sepa lo más exactamente posible qué se espera que haga y sea capaz de hacerlo.
- Cómo conseguir que cada persona quiera efectivamente hacer lo que se le pide, y eso depende tan sólo de las cosas que la empresa pueda ofrecerle a cambio. (Pérez, 1987)

En un modelo mecanicista la motivación de los individuos se contempla como un problema de QUÉ y CUANTO hay que darle a una persona por realizar ese trabajo.

4.5.2 Modelo psico-sociológicos:

Frente a la concepción mecanicista, nombrada anteriormente, surge una concepción psico-sociológica, que tiende a mirar a la organización como un organismo social, en el que las personas obtienen no tan sólo incentivos económicos, sino que también satisfacen sus necesidades a través de la interacción con otras personas. (Pérez, 1987)

4.5.2.1 La teoría de Maslow

La teoría de Maslow que proviene del campo de la psicología –individual- consta de dos partes:

- 1) Establece una jerarquía de las necesidades humanas.
- 2) Postula un dinamismo por el que aparecen las motivaciones para satisfacer aquellas necesidades. (Pérez, 1987)

Con respecto a las necesidades, las clasifica en cinco tipos:

Fisiológicas: Alimento, descanso, agua, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.

De seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros.

Sociales: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por otros.

Autoestima: Estimación propia, competencia profesional, conocimiento, y estimación por parte de los demás de las cualidades propias.

Autorrealización: Lograr el desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona. (Pérez, 1987)



Figura V: Necesidades humanas según Maslow.

4.5.2.2 La teoría de Herzberg

A lo largo de los años 60 Frederick Herzberg formula su teoría llamada frecuentemente, Higiene-Motivación, esta teoría incluye elementos que también están presentes en la teoría de Maslow, ya que propone dos tipos de factores, que influyen en la motivación –factores de higiene y factores motivadores-. (Pérez, 1987)

Estudiaba si “los trabajadores de fábricas satisfechos, eran trabajadores de fábricas motivados, identificó una serie de factores a los que él denominó factores de higiene, estos incluía relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario. La ausencia de ellos creaba insatisfacción, pero su presencia no creaba motivación o satisfacción”. (Jevring-Bäck, 2008)

Los factores de higiene se los puede confrontar con los factores del primer y segundo grupo de la escala de Maslow –Fisiológicos y de Seguridad-, mientras que los factores motivadores corresponderían a las necesidades de Autoestima y Autorrealización de dicha escala. (Pérez, 1987)

Sin embargo existen diferencias entre ambas teorías, la de Herzberg estudia la motivación para realizar un trabajo en el seno de una organización, y no la motivación en general, como elemento impulsor de la acción humana, que es el marco en el que se mueve Maslow. (Pérez, 1987)

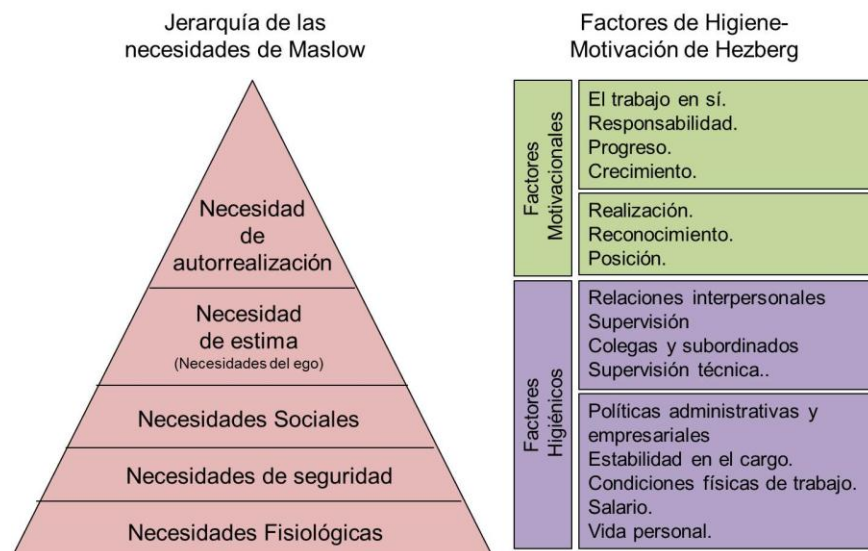


Figura VI: Comparación de los modelos de Motivación, de Maslow y Herzberg.
 Tomado de (Keith, 1977)

4.5.2.3 Las teorías de Mc. Gregor: Teoría X y Teoría Y

La síntesis más completa de las teorías antes mencionadas, la realiza Douglas Mc. Gregor con su “Teoría X y Teoría Y”. La Teoría X corresponde a la

concepción de la dirección propia de un modelo o paradigma mecanicista del emprendimiento, mientras que la Teoría Y es la teoría de la dirección basada en una concepción de la empresa como organismo social –un paradigma psicosociológico-, que aparece opuesta a la Teoría X. (Pérez, 1987)

En resumen, Mc. Gregor reconoce que el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, incluye siempre unos supuestos acerca de la motivación humana. (Pérez, 1987)

4.5.3 Los límites del modelo psico-sociológico

Todas estas teorías –Maslow, Herzberg y Mc. Gregor- incluyen en ese paradigma ideas sobre la motivación que responden a una imagen del hombre de base psicológica. Pero en todas ellas se presentan una serie de inconsistencias que responde a dos limitaciones que tiene este enfoque:

- a) Limitaciones de la metodología inductiva para avanzar en la comprensión de los fenómenos humanos.
- b) El modelo psicológico carece de base antropológica.

4.5.4 Modelo antropológico

Tipos de motivos o componentes de la motivación

Extrínsecos: Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona u otras personas distintas de aquellas que ejecuta la acción (por ejemplo la retribución, reconocimiento al hacer un trabajo). (Pérez, 1987)

Intrínsecas: Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan solo del hecho de realizarla (por ejemplo el aprendizaje o el gusto por realizar un trabajo). (Pérez, 1987)

Trascendentes: Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (por ejemplo ayudar a un compañero en desgracia). (Pérez, 1987)

Por ejemplo, en el accionar de los médicos de un Hospital Veterinario estarían los tres tipos de motivaciones presentes: cobrar unos honorarios (extrínseco), desarrollar competencias profesionales (intrínseco) y curar/aliviar efectivamente alguna dolencia de los pacientes (trascendente).

Esta misma clasificación, con otras palabras, fue presentada por Betina Rama (2010).

“Los estudios realizados en el campo de los recursos humanos ponen de manifiesto que el trabajo es experimentado por la gente de tres formas distintas: como trabajo, como carrera o como llamamiento. Cada orientación expresa lo que es más importante para la persona, sus motivos para trabajar cada día. Lo más importante a destacar es que la principal orientación tiene

lugar respecto a otras orientaciones. Así, por ejemplo alguien con una ´orientación de llamamiento` trabaja por el sentido que el trabajo aporta a su vida. Ello no significa que el beneficio económico no sea importante para ellos, sino que es menos importante que el trabajo en sí, ya que es el trabajo el que aporta satisfacción y sentido a la persona.”

La calidad motivacional de una persona está determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser motivada por cada uno de aquellos tipos de motivos. En un modo ordinario de expresarlo decimos que una persona es “muy humana” cuando se considera que tiene muy en cuenta lo que le pasa a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas –pesa mucho la motivación trascendente-. Sin embargo una persona egoísta –poco humana- es aquella que busca en sus acciones la satisfacción propia, sin tener en cuenta el daño o las dificultades que puedan causar a los demás. (Pérez, 1987)

En este modelo –antropológico o humanista- se conceptualiza a la empresa como institución (organización humana) y no como un sistema técnico u organismo social.

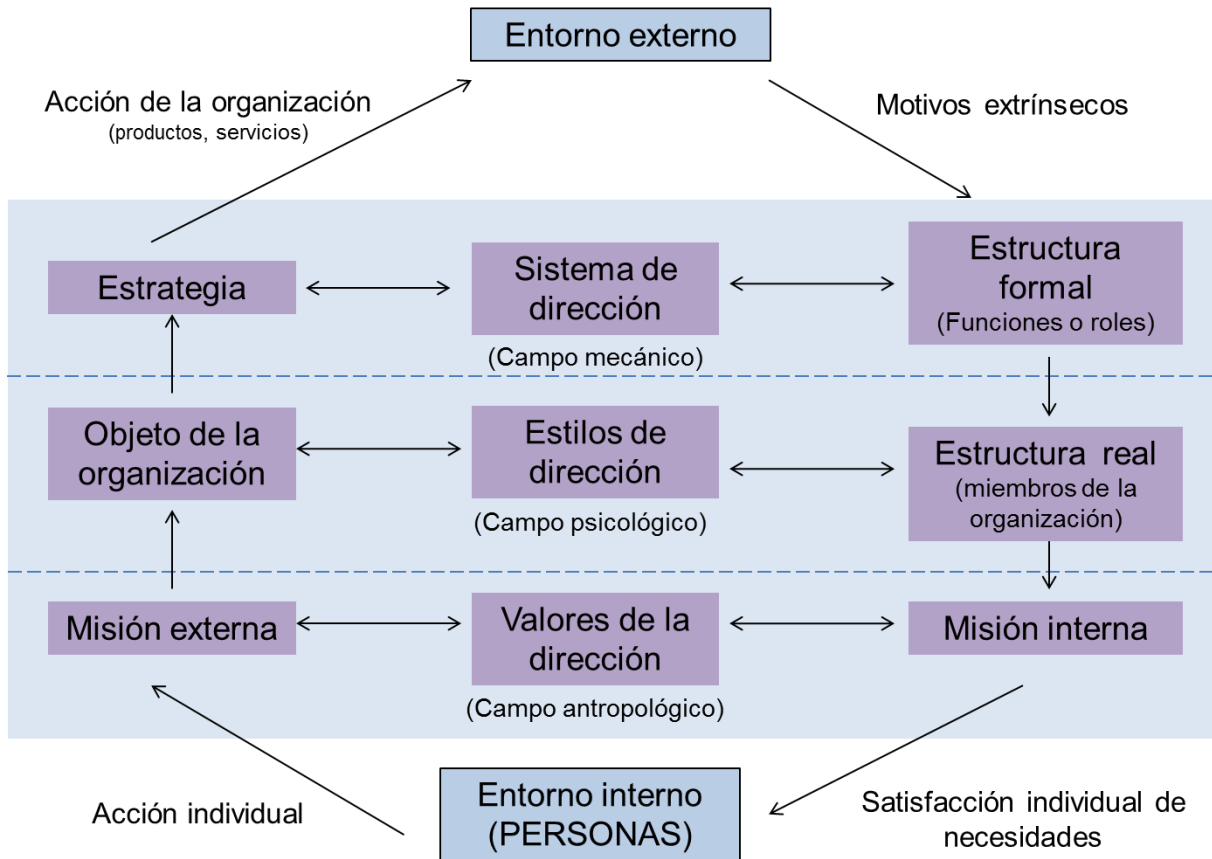
¿Qué queremos decir con motivación?

Es el impulso que sentimos hacia la realización de alguna acción, su función es la de llevarnos a efectuarla para alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades; sin embargo el impulso concreto que sentimos, es un momento determinado, es consecuencia, no sólo de la motivación, sino del estado de nuestro conocimiento. (Pérez, 1987)

“La motivación es el motor interno que da los resultados. Algunos expertos diferencian entre la motivación como fuerza externa aplicada y la inspiración como motor interno, nosotros utilizamos el término motivación para cubrir ambos aspectos.” (Jevring-Bäck, Creación de un gran equipo, 2012)

“La motivación es el grado de compromiso en llevar a cabo una acción y se mide mediante el esfuerzo puesto en dicha acción. Es un aspecto muy complejo, porque lo que motiva a una persona puede surtir poco efecto en otra, y el efecto de eliminar un elemento desmotivador no siempre se convierte en motivación; por ejemplo, una reducción de salario suele ser elemento desmotivador, pero un aumento del mismo puede no estimular un aumento de la productividad.” (Jevring-Bäck, Creación de un gran equipo, 2012)

“Si desea mantener la motivación del equipo en el largo plazo, es preciso que valore los esfuerzos y la energía que aporta el personal y que reconozca inmediatamente un trabajo bien hecho.” (Moreau & Nap, 2010)



Tomado de (Perez, Liderazgo, 1997)

Figura VII: Variables necesarias para representar el paradigma antropológico.

“Las personas que se sienten bien consigo mismas producen buenos resultados “

Blanchard y Jonson, *The One Minute Manager*, 1982
(Jevring-Bäck, *Entender al personal: que motiva a las personas*, 2008)

4.6 LIDERAZGO

En una temática que día a día aparecen cientos de artículos, libros, y referencias, se nos hace muy difícil adoptar una definición de liderazgo que comprenda los múltiples aspectos que involucra el rol de un líder moderno.

“Liderar es el rol de despertar, de integrar, de orientar, de conducir, desafiar y guiar a las personas. Liderar es pastorear.” (Rabouin, 2008)

“En una sociedad, en la que predomina el conocimiento sobre la mano de obra, el líder debe motivar, guiar, inspirar, escuchar y persuadir.” (Martín, 2012)

El liderazgo se puede definir como la capacidad de proveer dirección, alinear personas, movilizar recursos y alcanzar objetivos. (Human resource for health, 2006)

“Entendemos el liderazgo como el arte de influir sobre los demás para que se impliquen con entusiasmo en la consecución de unos objetivos dentro de un proyecto compartido.” (Martín, 2012)

Brown y Silverman, 1999 afirman, que las aptitudes necesarias para establecer un liderazgo de éxito en una clínica próspera, deben formar parte del activo intangible de un veterinario.

La experiencia nos ha mostrado que los atributos del buen líder se basan en comportamientos y no en características innatas de la persona. La buena noticia es que las destrezas del liderazgo, como cualquier actividad artesanal, se pueden aprender y desarrollar siempre y cuando exista la voluntad de hacerlo.” (Martín, Martín Santos: Entrenamiento personal y mentoring, 2012)

Capacidades del líder		
1	Visión	Superar la visión lineal y poder ver sistemas.
2	Proponer desafíos	Poder proponer desafíos antes que objetivos y metas.
3	Planificar	Ordenar las prioridades y saber planificar.
4	Administrar recursos	Liberar recursos y poder integrarlos.
5	Comunicar	Construir puentes y vínculos resistentes.
6	Despertar y motivar	Ayuda a poner de pie y a que el otro se integre.
7	Desarrollar a las personas	Ayudar a crecer a los demás.
8	Administrar conflictos	Saber aprovechar las diferencias.
Tomado de Rabouin 2008		

Figura VIII: Descripción de las capacidades del líder.

En la literatura se describen dos tipos fundamentales de estilos de liderazgo; el liderazgo transaccional (I) y el liderazgo transformador (II). El primero es aquel en el cual, la relación entre el líder y los seguidores se da sobre una base de negociación, cada uno obtiene lo que necesita o desea. En el segundo, los líderes transformadores basan su estilo en infundir confianza y autoestima a sus subordinados, tratando de aumentar el compromiso de crecimiento y el moral. (Lagomarsino, 2003).

Según Martín (2012), hay quien confunde liderazgo con poder; gran error, la esencia del líder radica en su autoridad. Se entiende por autoridad el arte de hacer que la gente cumpla voluntariamente con la misión encomendada gracias a la influencia de otra persona. El poder se fundamenta en la coacción, basándose en la posición de fuerza de quien lo ejerce. El poder se otorga, se puede dar y quitar, comprar y vender; la autoridad tiene que ver con lo que se es y no con lo que se tiene, con el carácter y la influencia que uno es capaz de desplegar ante los que nos rodean.

Jefe	Líder
Administra	Innova
Conserva	Desarrolla
Se concentra en sistemas y estructuras	Se concentra en las personas
Utiliza el sistema de premios y castigos	Utiliza el sistema de recompensas
Se vale del control	Inspira confianza y compromiso
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Fija la vista en los beneficios	Mira al futuro de la empresa
Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer
Ve sus propias oportunidades de crecimiento a través de su equipo	Crea oportunidades para otros
Acepta y respeta el statu quo	Cuestiona el statu quo
Tomado de Mérida 2011	

Figura XIX: Diferencia entre líder y jefe.

4.8 LA ENCUESTA

La encuesta, como método de investigación, fue el medio utilizado para informarse acerca de las percepciones de la comunidad estudiantil que estaba cursando el ciclo Orientado de Medicina Veterinaria, en el Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria.

Es un método de investigación de tipo cuantitativo.

Es un “método interactivo, que implica comunicarse con una muestra de respondientes a fin de hacer generalizaciones sobre las características y comportamientos de la población que representan.” (Sapelli, 2008)

Una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en un estudio. (Malhotra, 2008)

Frente a otros métodos de obtención de datos la encuesta presenta ciertas ventajas (Abascal, 2005)

- a) Estandarización: La encuesta se realiza en base a un cuestionario, por lo que a todos los individuos de la muestra se le realizan las mismas preguntas, no siendo el caso de entrevistas o dinámicas de grupo.
- b) Facilidad de administración: Mediante la encuesta se adquiere información a partir de un cuestionario que se les lee o leen los encuestados. El texto no tiene que ser explicado, ni tampoco interpretado por otros individuos.
- c) Simplificación del tratamiento de datos: Cada respuesta de una encuesta posee números y códigos, eso significa que la encuesta puede ser codificada o ser convertida a números de índole cualitativo.
- d) Obtención de información no directamente observable: Si encuestamos a las personas en sus domicilios o en establecimientos podemos obtener información acerca de su hábitat, habilidad y fiabilidad para responder las preguntas, etc.
- e) Posibilidad de hacer estudios parciales: Como las encuestas tienen identificadores de las características de las personas que responden, se pueden realizar estudios imponiendo condiciones. Son importantes para estudios sobre segmentación, posicionamiento de consumidores, etc.

Las encuestas de percepción de Clima Organizacional de los integrantes del staff permanente y de los estudiantes –clientes internos- tienen 2 objetivos principales:

1. Diagnosticar el estado de situación laboral al momento de la encuesta.
2. Proponer soluciones a medida luego de conocer el diagnóstico inicial.

4.8.1 Tipos de encuestas:

Existen varios procedimientos para recolectar datos: encuestas telefónicas, encuestas personales, encuestas por correo y encuestas electrónicas. (Malhotra, 2008)

4.8.1.1 Encuesta telefónica

Estas pueden ser tradicionales o asistidas por computadora (ETAC). Las encuestas telefónicas tradicionales implican llamar a una muestra de individuos y hacerles una serie de preguntas, donde el encuestador registra con lápiz, las respuestas del cuestionario en papel. (Malhotra, 2008)

Gracias a los avances de la tecnología, se utilizan las encuestas asistidas por computadora, donde se emplea un cuestionario computarizado que se aplica a los participantes por vía telefónica. El entrevistador se coloca frente a una terminal y utiliza audífonos. La computadora reemplaza el cuestionario de papel y lápiz, y los audífonos sustituyen al teléfono. La computadora marca el número del participante con una orden del entrevistador y este comienza a leer las preguntas que aparecen en la pantalla. (Malhotra, 2008)

Las ventajas de este tipo de encuesta son; bajo costo, tiempo reducido de la encuesta, mayor porcentaje de respuesta comparada con la encuesta por correo, realización rápida y fluida, facilita el control del orden de las respuestas y su clasificación. (Malhotra, 2008)

Como desventaja se encuentra, el alto nivel de respuestas erróneas.

4.8.1.2 Encuesta personal

Este tipo de encuesta consiste en la realización de una entrevista personal, controlada por un entrevistador, se pueden aplicar en casa, en centros comerciales o como encuestas personales asistidas por computadora (EPAC). (Malhotra, 2008)

Existen 2 tipos: papel -tradicional- y CAPI (computer-assisted personal interviewing).

Este tipo de encuestas permite obtener un alto índice de respuestas espontáneas. Otra ventaja es la facultad de poder controlar el orden de las respuestas.

Entre las desventajas se encuentran, costo alto, larga duración, existencia de posible influencia del entrevistador sobre la persona entrevistada.

4.8.1.3 Encuesta por correo

Se envían cuestionarios por correo ordinario, o utilizando paneles por correo, a destinatarios preseleccionados. Al no haber interacción verbal entre el investigador y el encuestado no hay influencia sobre este. Tiene un costo reducido y se ejecutan con rapidez. (Malhotra, 2008)

Entre las desventajas de este tipo de encuesta se encuentran: baja proporción y limitada representatividad de las respuestas, eventualidad en el extravío del cuestionario, inconveniente en el cumplimiento de los plazos establecidos y tiempo de respuesta más extenso.

4.8.1.4 Encuesta electrónica

Pueden ser por Internet o por e-mail. Este tipo de encuestas son rápidas y de bajo costo. Cuentan con la desventaja de que no se puede controlar la fidelidad de la respuesta, ni respaldar que el entrevistado permanezca en el anonimato. Otro inconveniente que se presenta es la necesidad de un cuestionario en estas breve. (Malhotra, 2008)

4.8.2 Etapas de elaboración de una encuesta

(Diaz de Rada, 2002) (Maceiras, 2002) (García, 2012).

4.8.2.1 Etapa 1: Demarcación de objetivos y formulación del problema.

En esta etapa se confecciona una lista con los temas sobre los que se pretende recabar información. El planteamiento del problema debe ser perspicaz, manifestando de forma clara, su naturaleza.

Esto se realiza mediante la consulta a expertos, comparación con situaciones similares, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, etc.

Luego deben plantearse otros aspectos tales como, la real necesidad de la realización de la encuesta, si proporcionará la información adecuada, si el método empleado es el mejor para recabar dicha información, de qué tipo de encuesta se trata, si se disponen de los medios para realizarla, etc.

4.8.2.2 Etapa 2: Elaboración de objetivos específicos.

Mientras que el objetivo general establece lo que se pretende obtener con la investigación, los objetivos específicos indican lo que se quiere lograr en cada etapa de la investigación.

Dependiendo del objetivo de la encuesta se debe enfocar en los funcionarios docentes y no docentes. Pero todas las preguntas del cuestionario deben contribuir a la información requerida o cumplir con algún propósito específico. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

A su vez, se pretende obtener la percepción de los estudiantes del OMV – clientes internos-acerca de los diferentes servicios docentes, que dependen del Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria.

4.8.2.3 Etapa 3: Diseño el cuestionario

En esta etapa se estudia el tipo de cuestionario que mejor se ajusta a los objetivos, se visualiza el contenido, número y secuencia de las preguntas, control del diseño o pretest.

El cuestionario debe cumplir con determinados requisitos: ser conciso, para reducir los costos, aumentando su fiabilidad, ser atractivo y claro.

Al principio de la encuesta se pueden realizar preguntas neutras, que no tienen relación directa con la información que se requiere, para lograr la participación y la empatía de los participantes. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

4.8.2.3.1 Tipos de preguntas.

Preguntas no estructuradas

Preguntas abiertas o de respuesta libre: El entrevistado responde libremente con sus propias palabras. No se le brinda ninguna alternativa de respuesta. Se recomiendan como preguntas iniciales de un tema.

El entrevistador recauda la información obtenida tal y como es expresada por el entrevistado. Las preguntas no estructuradas suelen sesgar menos que las estructuradas. Estas son útiles en una investigación exploratoria. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

Una de las desventajas que presenta es el sesgo del entrevistador, ya que de él depende la calidad de del registro, de su habilidad para escribir las preguntas literalmente o solo los conceptos que él considera más importantes. Otra desventaja es el tiempo que consume su codificación, y el costo que eso implica.

Preguntas estructuradas

Preguntas Cerradas: Especifican el conjunto de alternativas de respuesta y su formato. Pueden ser de opción múltiple, dicotómicas o de escala. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

Opción múltiple: En estas los encuestados pueden escoger entre varias respuestas –se les deben brindar todas las opciones posibles-. Las alternativas de respuesta deben ser mutuamente excluyentes. Este tipo de preguntas superan las desventajas de las abiertas, ya que reducen el sesgo del entrevistador y se aplican con rapidez. Además, la codificación y el procesamiento de los datos son menos costosos y consumen menos tiempo. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

La desventaja principal de las preguntas de múltiple opción consiste en que requieren mucho tiempo y esfuerzo para ser diseñadas.

Preguntas dicotómicas: Sólo tienen dos alternativas de respuesta SI/NO, de acuerdo/en desacuerdo. En este tipo de preguntas es necesario tener una opción neutral, para que los individuos no se vean obligados de responder sí o no.

Las ventajas y desventajas de las preguntas dicotómicas son muy parecidas a las de opción múltiple.

Preguntas de escala/ de clasificación por ítem: Se presenta a los encuestados una escala que asocia un número o una breve descripción con cada categoría.

Las categorías se ordenan en términos de la posición de la escala y se le pide a los encuestados que seleccionen la categoría específica que describa mejor al objeto que se está evaluando. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

Escala de Likert

Fue Creada por Rensis Likert, es una escala de clasificación de uso muy difundido que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones de una serie acerca del objeto estímulo. En general cada opción tiene cinco categorías de respuestas, que van de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo” (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

La escala de Likert tiene varias ventajas, es fácil de construir y de aplicar, a los encuestados les resulta sencillo entender su uso.

La principal desventaja es que requiere más tiempo para completarse

Preguntas de control: Este tipo de preguntas se utilizan para verificar la consistencia de las respuestas otorgadas por el entrevistado.

Preguntas filtro: Son preguntas cuya respuesta descarta enunciar otras.

Preguntas en batería: Consisten en preguntas relacionadas, planteadas complementariamente, una consecutiva a la otra.

El método de recolección de la información se elige en base a los siguientes fundamentos:

- 1) La información con la que se cuenta acerca de los sujetos de estudio.
- 2) La forma de las preguntas.
- 3) El contenido de las preguntas.
- 4) Los costos.
- 5) El tiempo que se necesita para obtener la información.
- 6) El interés de las personas encuestadas.
- 7) La capacidad de lectura y escritura de estos últimos.
- 8) La tasa de respuesta que se aspira obtener.

4.8.3.4 Etapa 4: Fijar el tamaño de la muestra.

Mediante el cálculo estadístico se obtiene el tamaño de la muestra que debe ser seleccionada para determinado nivel de confianza y un error dado.

Esta muestra debe ser aleatoria para asegurar que sea representativa de la población que se pretende estudiar, siendo su tamaño acorde a la precisión de la información que se quiere obtener y al costo de la encuesta.

Para fijar el tamaño de la muestra se deben tomar en cuenta varios elementos, como: el método de recolección de información, su naturaleza, el margen de error aceptable, el nivel de confianza requerido, las particularidades de la

población (variación de las variables en estudio) y los márgenes de la zona de estudio.

4.8.3.5 Etapa 5: Seleccionar la muestra.

Existen 2 procedimientos de muestreo: aleatorios y no aleatorios.

4.8.3.5.1 Métodos aleatorios.

Son cuando todos los integrantes de la población tienen una probabilidad conocida y distinta de "0" de integrar la muestra.

Marco de Muestreo: Es una lista o base de datos donde se pueda identificar cada una de las unidades que integran la población en estudio.

-Muestreo Aleatorio Simple: Los elementos son seleccionados del marco de muestreo por un método que asegure que cada una de las unidades de la población en estudio tengan la misma probabilidad de integrar la muestra.

-Muestreo Aleatorio Sistemático (MAS): Se utiliza cuando se trata de una población muy grande, donde carece de un marco de muestreo y los individuos de la población están ordenados naturalmente o se los puede ordenar con algún criterio. En este muestreo los elementos ordenados se seleccionan a través de un intervalo fijo, escogiendo el primer elemento en forma aleatoria y aplicando el coeficiente. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

Se calcula el intervalo fijo o coeficiente como, cociente entre el tamaño de la población y el de la muestra. Luego de obtener este valor se escoge un número aleatorio que esté comprendido entre el uno y el valor obtenido anteriormente, por ejemplo a través de un bolillero, una tabla de números aleatorios o por un número generado en la computadora.

Los elementos de esa muestra, que están ordenados, se escogen a partir de un número extraído de forma aleatoria, al que se le suma en forma acumulativa el coeficiente fijo hasta obtener la muestra deseada.

-Muestreo Aleatorio Estratificado: Se divide a la población en estratos a través de categorías en función de una variable que se encuentre asociada a las variables en estudio. El reparto de la muestra en los estratos se denomina afijación (alocación), en donde cada elemento se elige por muestreo aleatorio simple dentro de cada estrato. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

- . Afijación simple: La muestra se reparte en partes iguales para cada estrato.
- . Afijación proporcional: La muestra es distribuida de manera proporcional a la población de cada grupo.
- . Afijación óptima: La muestra se distribuye de manera proporcional a la población de cada estrato y a su homogeneidad, calculando la dispersión de la población del estrato mediante la desviación típica.

-Muestreo por Conglomerados: Los elementos de la muestra están naturalmente agrupados por zonas con cercanía territorial, previa elección de las distintas áreas (conglomerados) en forma aleatoria.

-Muestreo en Etapas (ej.: mediante itinerarios aleatorios): Dentro del área geográfica que se quiere estudiar se seleccionan de manera aleatoria un grupo de direcciones.

Al entrevistador se le otorga el itinerario que debe seguir y la manera de escoger el edificio, la vivienda la persona escogida para la encuesta y las normas que debe contemplar cuando no fuese factible cumplir con las condiciones mencionadas.

4.8.3.5.2 Métodos no aleatorios.

Se aplican en caso de no poder realizarse un muestreo aleatorio, ya sea por falta de recursos o de tiempo.

-Método opinático: El investigador selecciona los elementos de la muestra de forma libre.

-Método de cuotas estratificadas: La población es dividida en grupos y cada entrevistador debe cumplir con la cuota fijada. También se establecen las características relevantes de las personas que van a ser entrevistadas.

4.8.3.6 Etapa 6: Trabajo de campo.

Consiste en conseguir la información mediante el contacto con la muestra seleccionada para obtener la información.

Se seleccionan a los entrevistadores y se los capacita de manera cuidadosa acerca de que mediciones hacer y de qué forma realizarlas.

4.8.3.7 Etapa 7: Procesamiento de la información.

Una vez obtenida la información se procesa para poder analizarla estadísticamente.

Se realiza la depuración y la codificación de los cuestionarios y posteriormente la tabulación de los datos.

-Depuración y codificación de cuestionarios (Grande Esteban, Abascal 2005): La depuración consiste en revisar los cuestionarios a fin de detectar posibles errores.

La codificación consiste en traducir las respuestas a números, transformando las preguntas de la encuesta en variables categóricas. Una variable es una magnitud que se manifiesta al asignar un número a cada resultado obtenido de una investigación.

Estas variables se pueden medir en cuatro tipos de escalas, las que se pueden agrupar en dos tipos de variables:

-Cuantitativas o métricas: En estas escalas existe una unidad de medida como por ejemplo kilos, y en ellas incrementos iguales en la escala representan incrementos iguales en la cantidad del atributo medido -escalas de razón y de intervalo- (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

-Atributos o variables Cualitativas o no métricas: Se utilizan escalas de medidas que carecen de un significado cuantitativo. En este tipo de escalas no hay una relación de proporcionalidad entre los valores -escalas de orden (ordinal) y categóricas (Malhotra, Investigación de mercados, 2008)

En la mayor parte de las investigaciones donde se evalúan actitudes y opiniones se utiliza la escala de Likert, descrita anteriormente.

La tabulación tiene por objetivo elaborar las tablas estadísticas con la información recogida.

4.8.3.8 Etapa 8: Análisis e interpretación de los datos

Esta actividad requiere el empleo simultáneo de técnicas de estadística descriptiva y estadística inferencial y el conocimiento de la materia específica en que se está trabajando.

4.8.3.9 Etapa 9: Preparación del informe.

En el mismo se describen los objetivos perseguidos y la metodología utilizada, los resultados obtenidos, su interpretación –discusión- y las conclusiones.

4.8 EI CENSO

Por definición implica numerar todos los elementos de una población.

El censo es costoso y su realización lleva mucho tiempo, por lo que no es práctico realizar. (Malhotra, 2008)

Muestra o Censo-Condiciones que favorecen el uso de :	Muestra	Censo
Presupuesto	Pequeño	Grande
Tiempo disponible	Poco	Mucho
Tamaño de la población	Grande	Pequeña
Varianza en la característica	Pequeña	Grande
Costo de los errores de muestreo	Bajo	Alto
Naturaleza de la medición	Destruyiva	No destruyiva
Atención a los casos individuales	Sí	No

Figura X: Diferencias entre Censo y Muestra. Tomado de Malhotra, 2008.

Para realizar el censo fue necesario realizar una encuesta, que según Malhotra, 2008 la técnica de encuesta sirve para obtener información que se basa en el interrogatorio de los individuos a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, interacciones, actitudes, conocimientos, motivaciones, así como las características demográficas y de su estilo de vida.

El tipo de encuesta que se utilizó para investigar a los funcionarios docentes y no docentes fue mediante preguntas de alternativa fija, (Malhotra, Investigación de mercados, 2008) las cuales requieren que el encuestado elija entre un conjunto predeterminado de respuestas (por ejemplo entre desacuerdo hasta de acuerdo).

La técnica de encuesta tiene varias ventajas, en primer lugar el cuestionario es fácil de aplicar. En segundo lugar, los datos que se obtienen son confiables, porque las respuestas se limitan a las preguntas planteadas. El uso de preguntas de alternativa fija reduce la variabilidad de los resultados que habría por las diferencias entre los encuestadores. (Malhotra, 2008)

En este caso la variabilidad se vería reducida, debido a que el trabajo de campo –encuestas- fue realizado por la tesista únicamente.

Una desventaja es que tal vez los participantes no estén dispuestos o sean incapaces de brindar la información deseada. Asimismo, las preguntas estructuradas y las alternativas de respuesta fija suelen provocar la pérdida de validez de cierto tipo de datos, como creencias y sentimientos. (Malhotra, 2008)

5- OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Conocer los aspectos más relevantes de los recursos humanos que se desempeñan en el Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria, UdelaR; analizando actitudes, equipos humanos, motivaciones y percepciones para proponer alternativas que mejoren su situación.

5.2 Objetivos específicos

- a) Describir y analizar la relación del equipo humano que conforma el Hospital Escuela de la Facultad de Veterinaria y su nivel de compromiso laboral.
- b) Determinar grado de valoración percibida por los integrantes de la organización sobre su actividad.
- c) Fijar nivel de madurez en referencia al trabajo de equipo en el Hospital investigado.
- d) Relevar enfermedades de tipo profesional a los funcionarios docentes y no docentes.
- e) Establecer los niveles de bienestar socioeconómico de los funcionarios docentes y no docentes que trabajan en el Hospital.
- f) Conocer la opinión de los estudiantes que se encuentren cursando por lo menos una materia de la Orientación Medicina Veterinaria, acerca de los grupos técnicos, nivel de compromiso y motivación del personal del Hospital.
- g) Difundir los resultados de este proyecto.

6- MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizaron encuestas personales consistentes en una entrevista individual a todos los trabajadores del Hospital Escuela de la Facultad de Veterinaria; funcionarios docentes -contratados, interinos y definitivos-, enfermeros, administrativos, servicios generales-, incluyendo la Dirección. El estudio fue de tipo censal, abarcando una totalidad de 72 funcionarios, de los cuales 15 eran no docentes y 57 docentes, de los cuales uno no participó. Se realizaron con el método tradicional papel.

La encuesta utilizada consta de una ficha técnica, donde figuraban datos como sexo, edad, carga horaria semanal, antigüedad en el cargo, año de ingreso a Facultad como funcionario, departamento donde trabaja y perfil de su cargo. A su vez se indagó sobre la cantidad de lugares donde desempeñan funciones y en qué sector lo realizaban –público o privado-.

La esencia de la encuesta consistió en cuarenta y cinco preguntas, donde se abarcaron temas de liderazgo, relacionamiento del equipo en general, nivel de compromiso con la organización y la valoración recibida por los integrantes acerca de su actividad. A su vez, se les cuestionó sobre enfermedades de tipo profesional y de su bienestar económico.

Las preguntas fueron expresadas como afirmaciones, donde los encuestados debían indicar su grado de acuerdo con estas. A continuación se muestra el nivel de concordancia y su significado.

Grado de acuerdo	
1	Absolutamente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	Moderadamente de acuerdo
5	Absolutamente de acuerdo

Algunas de las interrogantes tenían opciones dicotómicas –Si/No-.

Además se encuestó a una muestra representativa de estudiantes que se encontraban cursando por lo menos una materia del Orientado de Medicina Veterinaria (OMV) en el presente año.

La encuesta fue personal y anónima, donde se valoró la puntualidad en la policlínica del Hospital, opinión general de los distintos cursos que allí se imparten, el nivel académico y el compromiso que poseen los docentes con el binomio pacientes-clientes y con los estudiantes, el relacionamiento entre docentes, y éstos con los funcionarios no docentes. Además se investigó sobre la opinión que poseen los estudiantes sobre la actitud de estos técnicos con la función docente y con la asistencial.

El modo de evaluarlo fue a través de una escala de Likert de 5 puntos que se muestra a continuación. Se consideró al cero -0- como no contesta y NC cuando no cursó la materia.

1	Muy malo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Muy bueno

Las asignaturas que integran el Orientado de Medicina Veterinaria que fueron evaluadas son:

- Patología y Clínica de pequeños animales II.
- Patología y Clínica de equinos II.
- Patología y Clínica de rumiantes II.
- Métodos paraclínicos que nuclea Imagenología y análisis clínicos.

Determinación del tamaño de muestra:

La muestra es la parte del universo que es seleccionada, a partir de la cual se obtiene la información para el desarrollo del trabajo y sobre el cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Generalmente el tamaño de muestra se calcula para el peor escenario, esto quiere decir que si se tiene buena precisión para la variable más difícil se cubre el resto de los casos.

Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Los elementos a considerar son:

P = Estimación de la proporción de estudiantes

Q = 1-p

Z = el nivel de confianza expresado en forma estandarizada. Por lo cual para 95% de confianza el valor de z es 1,96.

E = Margen de error aceptable; error que nos mide la precisión.

Un valor de $p=0$, es el error que se tolera, mayor precisión se obtiene y mayor tamaño de muestra se necesitará, 50 es el que proporcionará mayor error y por lo tanto es el que se utiliza cuando no se conoce el verdadero valor.

Para un tamaño poblacional $N=60$ -nº de estudiantes que se encontraban cursando el OMV-, con un Nivel de Confianza del 95%, para una característica presente en una proporción del 50%, el error de estimación (máximo) es de 8.7%, para un tamaño de muestra $n=41$.

La investigación fue de carácter exploratorio y descriptivo; ya que en el actual grado de conocimiento del tema se entendió que es la manera más apropiada de abordarlo. Exploratorio, ya que se buscó responder de modo aproximado el tema de interés, así como la identificación de problemas. Descriptiva, porque se realizó una descripción de las características y situaciones más relevantes en las encuestas (Sapelli, 2008)

Se buscó relacionar sus vivencias individuales con el entorno del Hospital, así como, conocer las motivaciones, nivel de compromiso, expectativas y nivel de satisfacción actual en relación con la temática en estudio (Weinsteing, 2008)

El diseño de esta encuesta insumió tres etapas; a) demarcación de objetivos y formulación del problema, b) elaboración de objetivos específicos, c) diseño del cuestionario: tipo, contenido, número y secuencia de las preguntas, control del diseño o pretest.

Las preguntas fueron de tipo estructuradas, tomando como base de las mismas una pauta diseñada previamente.

7- RESULTADOS

7.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS NO DOCENTES.

7.1.1 Preguntas generales.

De los 15 funcionarios no docentes que cumplen sus tareas en el Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria, resultaron 47% mujeres y 53% hombres en el momento de la encuesta.

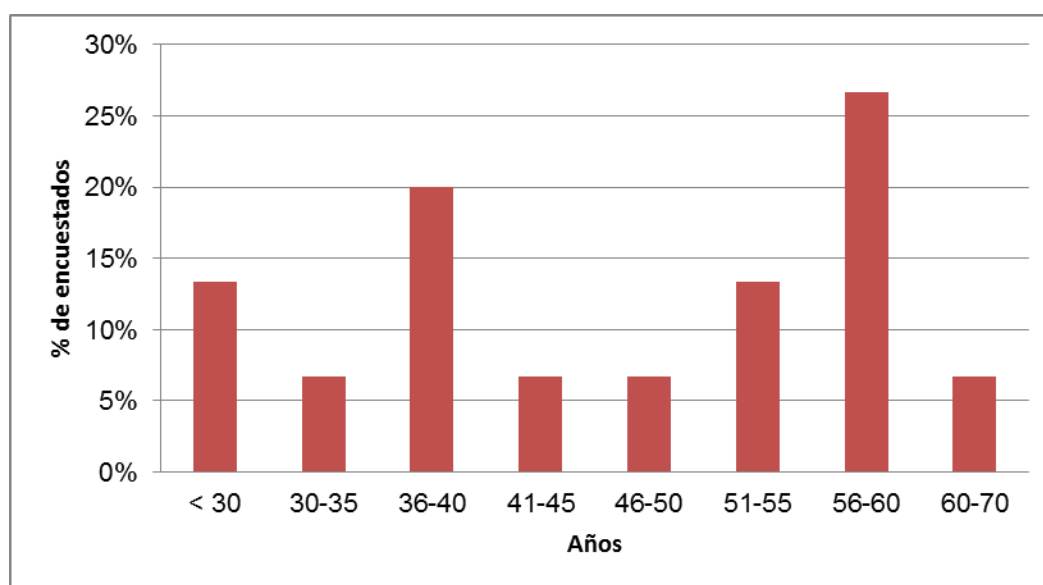


Figura XI: Distribución por edad de los funcionarios no docentes.

Sobre la antigüedad que tenían en su cargo, se obtiene la siguiente información:

Al momento de la encuesta, el 20% desempeña tareas entre 1 y 3 años, el 13% entre 3 y 5 años, el 7% entre 5 y 7 años, y el 60% las realiza hace más de 10 años.

Tabla N°1: Distribución de la carga horaria semanal de los funcionarios no docentes.

Carga horaria semanal (horas)	20	30	35	40	48	Total
Porcentaje de encuestados (%)	7	20	13	33	27	100

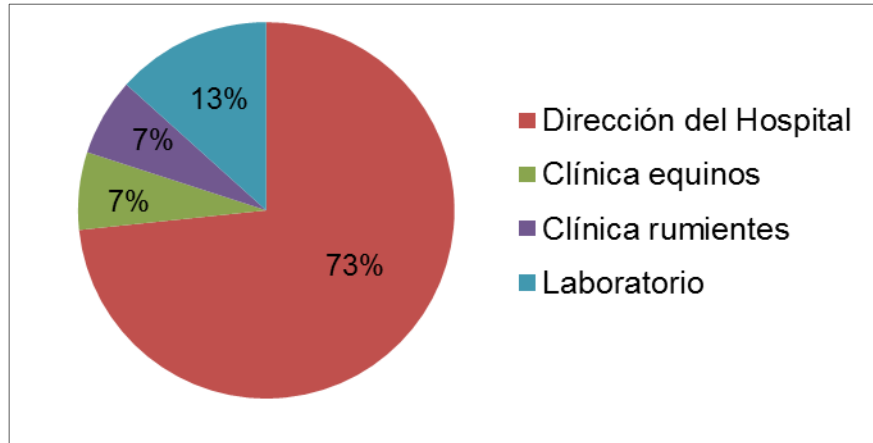


Figura XII: Proporción de funcionarios no docentes según el servicio del cual dependen.

Los funcionarios ejercen sus cargos en diferentes escalafones, distribuyéndose de la siguiente manera, el 33% desempeñan actividades administrativas, el 27% trabaja en servicios generales, el 13% cumplen su labor como técnicos, el 7% pasantes y un 20% efectúa otras tareas –enfermería, químico farmacéutico, entre otras-.

El 53% de los encuestados se dedica únicamente a trabajar en el Hospital de la Facultad de Veterinaria, el 47% restante tiene otra fuente/s de ingreso -40% en un trabajo y 7% en dos-. El segundo o tercer empleo que declaran lo realizan mayoritariamente en el sector privado, en una relación 3:1 con el sector Estatal.

7.1.2 Preguntas sobre liderazgo

7.1.2.1 Responsable/referencia/liderazgo.

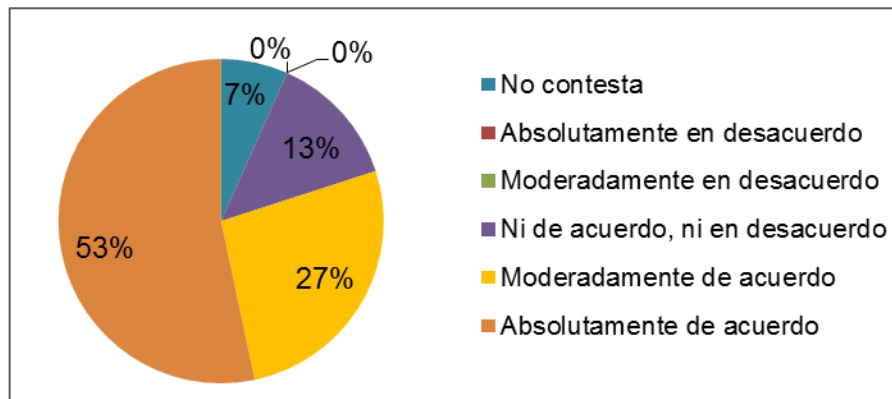


Figura XIII: Distribución de la percepción de liderazgo –director/jefe- que presentaron los funcionarios no docentes. Proporción de respuestas a la afirmación “El/la responsable del servicio es un referente a seguir en lo laboral”.

7.1.2.2 Evaluación de desempeño.

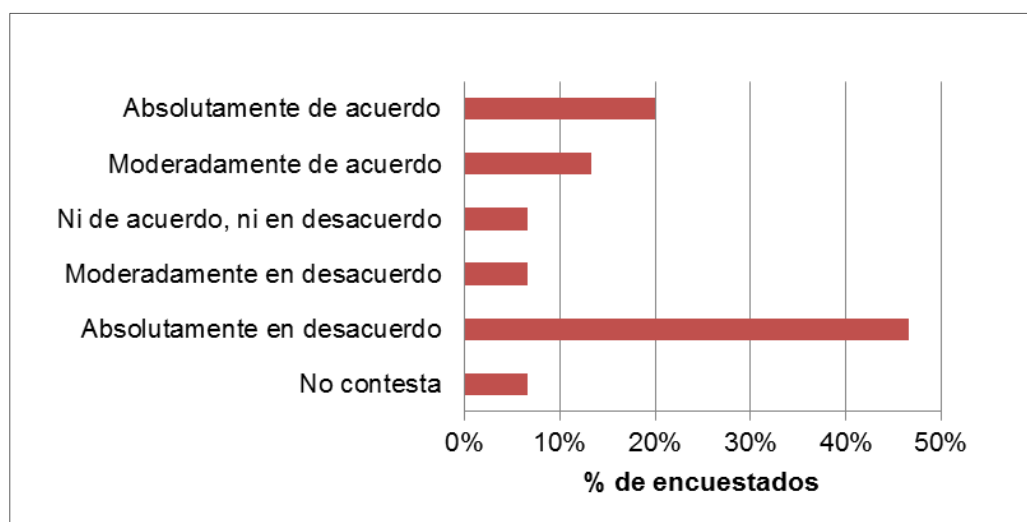


Figura XIV Proporción de respuestas de los encuestados a la aseveración “El/la responsable del servicio evalúa mi desempeño por los errores que realizo”.

7.1.2.3 Actitud frente a la problemática/confrontación diaria.

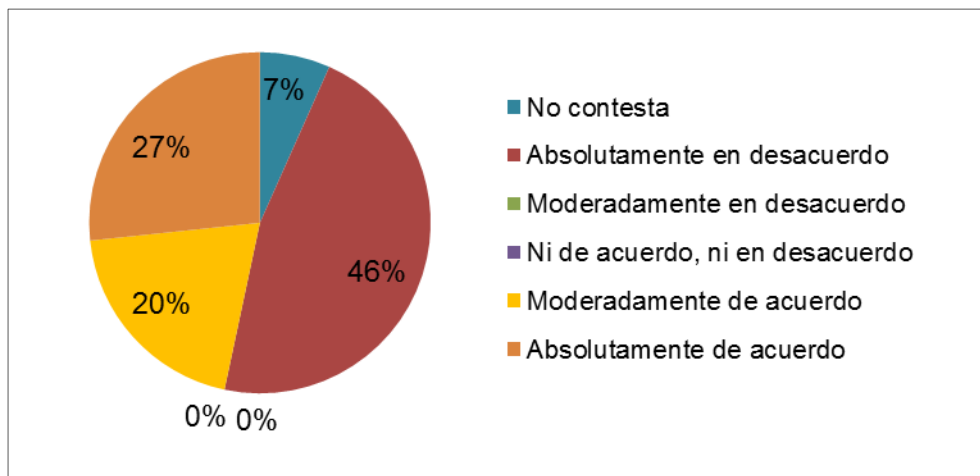


Figura XV: Proporción de respuestas de los indagados al enunciado “El /la responsable del servicio evita la confrontación necesaria, si no lo/la molesto, él/ella no me molesta”.

7.1.2.4 Posicionamiento con respecto a los mínimos exigibles.

Sobre el enunciado “Mientras el trabajo se mantenga en los mínimos establecidos él/ella evita realizar mejoras”, un 52% manifiesta estar absolutamente en desacuerdo, un 7% está moderadamente en desacuerdo, 7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo; un 27% declara estar absolutamente de acuerdo, y un 7% no contestó.

7.1.2.5 Visión del responsable.

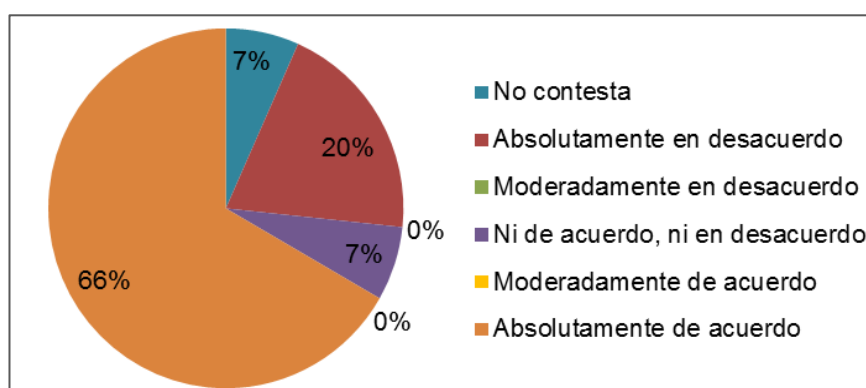


Figura XVI: Porcentaje del grado de acuerdo que manifestaron los funcionarios no docentes sobre la afirmación “El responsable del servicio posee una visión de oportunidades futuras para este”.

7.1.3 Preguntas sobre el relacionamiento y el equipo en general.

7.1.3.1 Relación con el/la responsable.

El 100% de los encuestados están absolutamente de acuerdo con esta afirmación “Considero importante tener buena relación con el/la encargado/a del servicio”.

7.1.3.2 Importancia de la consideración del/la responsable.

El 60% de los funcionarios no docentes declara estar absolutamente de acuerdo con la aseveración “Para mí es fundamental ser tenido/a en cuenta por el/la responsable del servicio en sus decisiones”, el 33% manifestó estar moderadamente de acuerdo y el 7% no contestó esta pregunta.

7.1.3.3 Percepción de la receptividad Institucional.

7.1.3.4 Percepción de la preocupación Institucional por la satisfacción del trabajador.

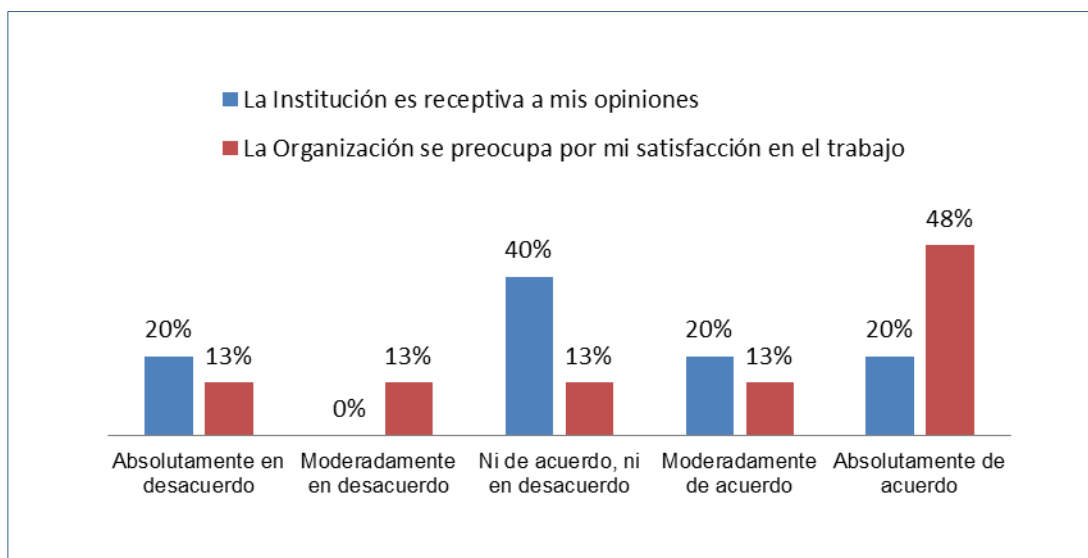


Figura XVII: Distribución de la percepción sobre la Institución/organización de los funcionarios no docentes. Proporción de respuestas a los enunciados “La Institución es receptiva a mis opiniones” y “La Organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.”

7.1.4 Preguntas sobre el nivel de compromiso con la organización.

7.1.4.1 Tipo de compromiso en la relación laboral.

Sobre enunciado “me remito a realizar las tareas por las cuales se me paga” se obtuvo que el 46% se encontraba absolutamente en desacuerdo, un 27% moderadamente en desacuerdo y un 27% absolutamente de acuerdo.

7.1.4.2 Tipo de responsabilidad en la relación laboral.

El 40% de los funcionarios no docentes destacaron absoluto acuerdo con la afirmación “ejecuto tareas que exceden a la responsabilidad de mi cargo”, el 27% manifestó encontrarse moderadamente de acuerdo y el 33% no está para nada de acuerdo con este enunciado.

7.1.4.3 Actitud proactiva del trabajador.

El 53% responde afirmativamente a la aseveración “propongo ideas innovadoras para mejorar mi departamento”, el 13% está moderadamente de acuerdo con la afirmación. El 7% no está de acuerdo, ni en desacuerdo y el 26% está absolutamente y moderadamente en desacuerdo (13% respectivamente).

7.1.4.5 Organización real vs. Organización formal.

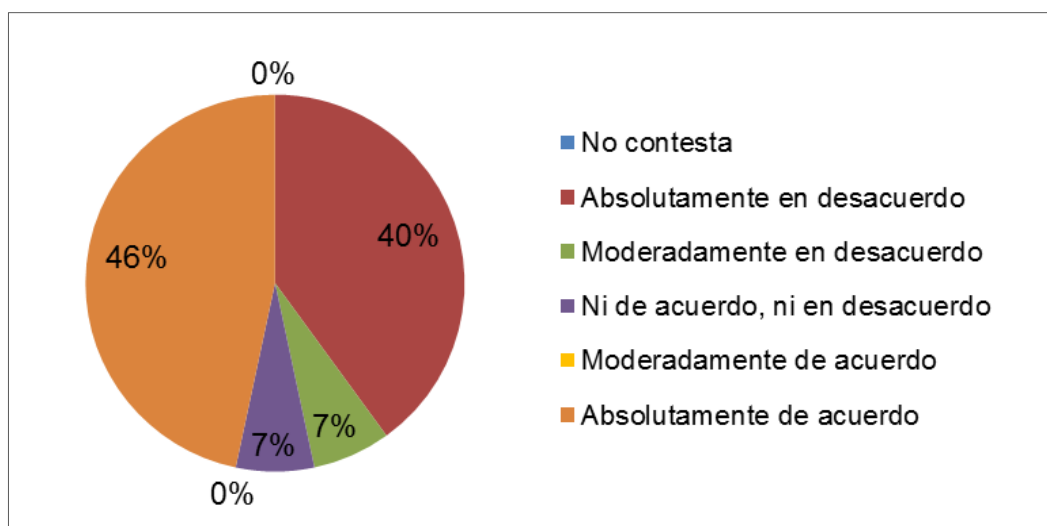


Figura XVIII: Porcentaje de respuestas de los investigadores a la aseveración “Considero justificable transgredir las normas cuando pienso que es por el bien del Hospital.”

7.1.5 Preguntas para fijar el nivel de madurez en referencia al trabajo en equipo.

7.1.5.1 Competencia entre funcionarios.

El 79% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con el enunciado “La competencia entre funcionarios normalmente tiene más resultados negativos que positivos”. El 14% indica que está en desacuerdo con esta pregunta (7% totalmente y 7% moderadamente), es decir que consideran que la competencia entre funcionarios normalmente tiene más resultados positivos que negativos y, el 7% no está de acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación.

7.1.5.2 Disposición a integrarse en equipo.

El 100% de los funcionarios está de acuerdo total -87%- y parcialmente -13%- con la aseveración “Para mí lo más importante es conformar equipos de trabajo (cooperación).”

7.1.5.3 Motivación extrínseca e intrínseca.

De los funcionarios investigados el 67% se encuentra totalmente identificado con la afirmación “Trabajar en esta organización me ofrece posibilidades de aprender y mejorarme laboralmente”, un 7% declara estar moderadamente de acuerdo, el 13% no está de acuerdo, ni en desacuerdo y el 13% considera que trabajar en el Hospital no le brinda posibilidades de aprender y mejorar en lo laboral.

7.1.5.4 Colaboración-solidaridad.

El 87% expresa estar totalmente de acuerdo con la formulación “En mi área, cuando ingresa un nuevo integrante se le brinda toda la asistencia y ayuda.” y el 13% moderadamente de acuerdo.

7.1.5.5 Actitud profesional frente a los compañeros.

Acerca de la afirmación “Soy amable con mis compañeros de trabajo aún en momentos de mucho estrés y tensión personal o laboral” el 80% declara ser amable con sus compañeros de trabajo, el 13% manifiesta serlo pero en menor grado –moderadamente de acuerdo- y el 7% sostiene que no está de acuerdo, ni en desacuerdo con dicho enunciado.

7.1.5.6 Humanidad en el trabajo.

El 87% expresa estar totalmente de acuerdo con respecto al enunciado “Dedico tiempo a compañeros que tengan problemas, laborales o no laborales.” y el 13% declara estar moderadamente de acuerdo con este enunciado.

7.1.5.7 Cooperación.

El 93% expresa estar totalmente de acuerdo con la aseveración “En mi área de trabajo es frecuente compartir el material con otros compañeros que los pudieran necesitar.” y el 7% manifiesta estar moderadamente de acuerdo con esta aseveración.

7.1.5.8 Escucha activa por parte del responsable.

Los funcionarios no docentes, sobre la afirmación “El responsable del servicio escucha mis inquietudes personales y profesionales (vs. Indiferencia)” consideran en un 94% (87% totalmente de acuerdo y 7% moderadamente de acuerdo) que sí lo hace y un 7% presenta una postura intermedia (ni de acuerdo, ni en desacuerdo).

7.1.6 Preguntas para valorar la percepción de los encuestados acerca de su actividad.

7.1.6.1 Equilibrio personal, familiar y profesional.

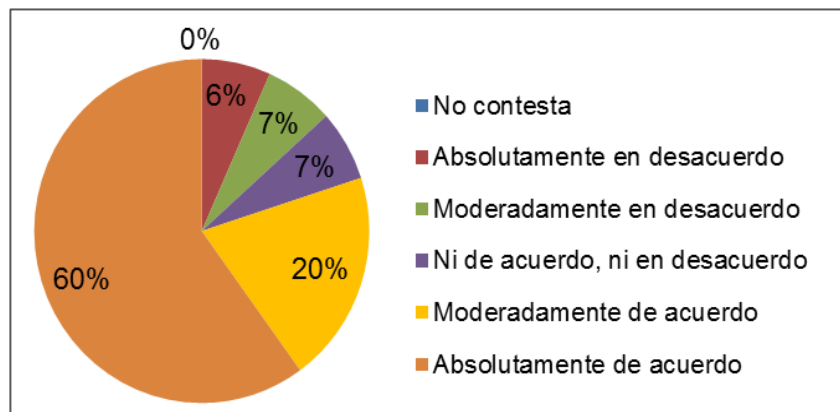


Figura XIX: Distribución de respuestas de los funcionarios no docentes sobre la afirmación “He logrado el equilibrio entre mi vida personal, familiar y profesional.”

7.1.6.2 Motivación trascendente en mi trabajo.

7.1.6.3 Valoración del trabajo.

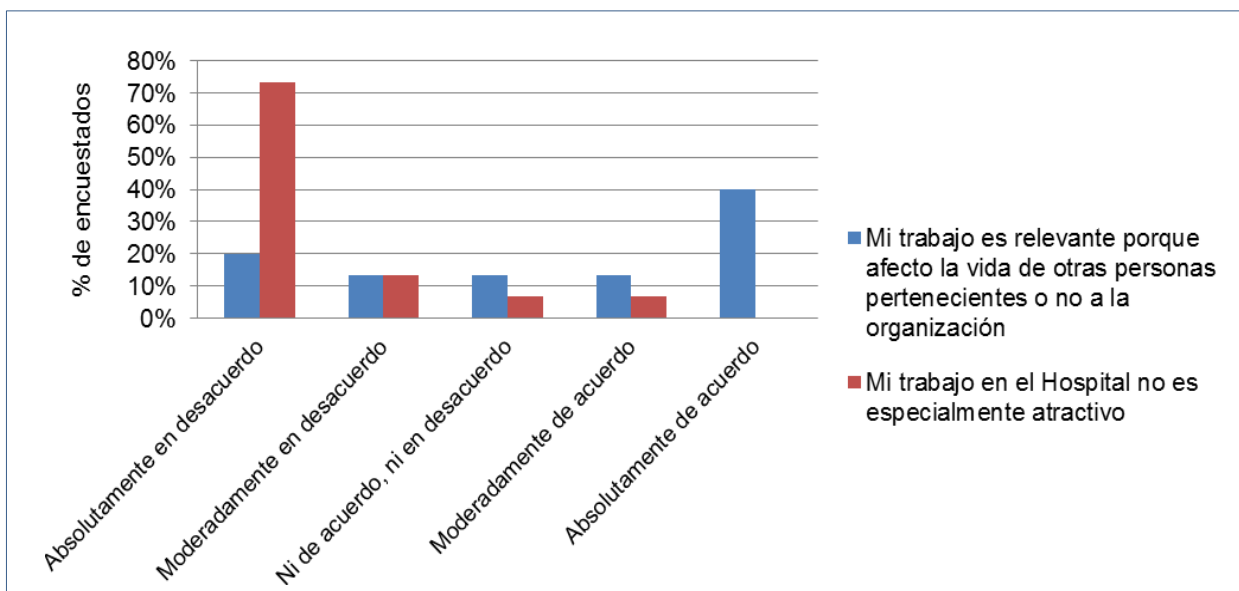


Figura XX: Distribución de la valoración acerca de la actividad de los funcionarios no docentes en el Hospital.

7.1.6.4 Apreciación de la actividad laboral.
7.1.6.5 Orgullo-pertenencia organizacional.
7.1.6.6 Responsabilidad laboral.

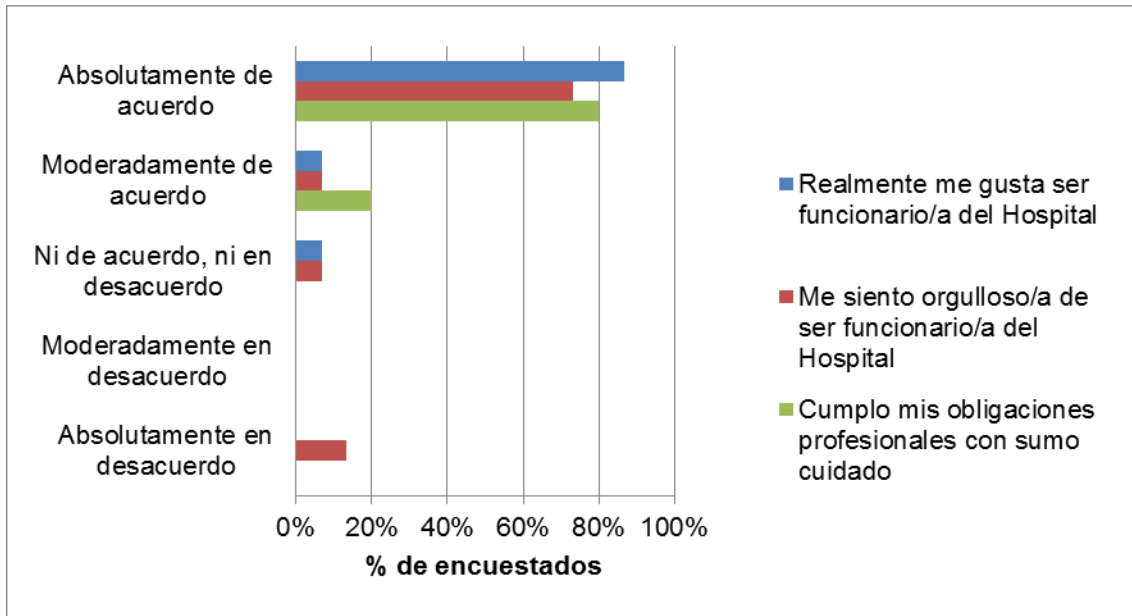


Figura XXI: Distribución de la valoración de los encuestados sobre su trabajo y actividad.

7.1.7 Preguntas sobre enfermedades de tipo profesional a funcionarios no docentes.

7.1.7.1 Estrés/nervios/tensión.

El 80% de los funcionarios sostienen que están absolutamente en desacuerdo con la afirmación “Frecuentemente me encuentro nervioso/a, tenso/a en el trabajo”, el 13% no está de acuerdo, ni en desacuerdo con este enunciado y el 7% manifiesta encontrarse frecuentemente nervioso/a, tenso/a en el trabajo.

7.1.7.2 Resiliencia/confianza/inseguridad.

El 80% de los interrogados está absolutamente en desacuerdo con el enunciado “En situaciones adversas en el trabajo, siento que me falta la confianza, y tengo miedo de perder el control de la situación.” El 7% se encuentra moderadamente en desacuerdo, el 14% está de acuerdo con (7% Totalmente y 7% moderadamente).

7.1.7.3 Enfermedades zoonóticas.

El 100% de los investigados declararon no haber padecido enfermedades zoonóticas a consecuencia de su actividad laboral.

7.1.7.4 Enfermedades físicas (no zoonosis)

El 80% no presentó enfermedades físicas a consecuencia de la actividad laboral y un 20% contestó afirmativamente.

7.1.7.5 Enfermedades psíquicas.

El 100% de los investigados declararon no haber padecido enfermedades psíquicas a consecuencia de la actividad laboral.

7.1.7.6 Días de licencia por enfermedad laboral.

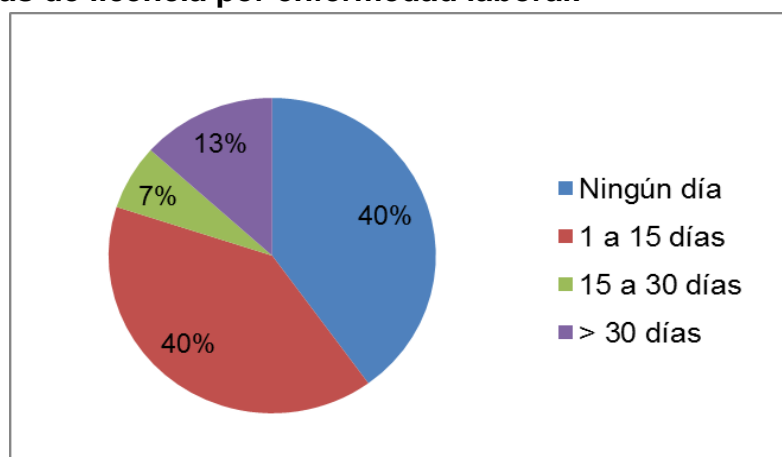


Figura XXII: Proporción de encuestados según días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.

7.1.7.7 Discriminación-Percepción.

El 20% contestó afirmativamente al enunciado “He percibido situaciones que podrían encuadrar como discriminación de género en mi trabajo” y el 80% lo hizo negativamente.

7.1.7.8 Condición maternal –embarazo y lactancia-.

El 100% está absolutamente de acuerdo con la aseveración “Acepto sin cuestionamientos el beneficio de la condición maternal "embarazo y lactancia".

7.1.8 Preguntas acerca del bienestar económico.

7.1.8.1 Institución/bienestar económico/percepción.

7.1.8.2 Conformidad con la retribución laboral.

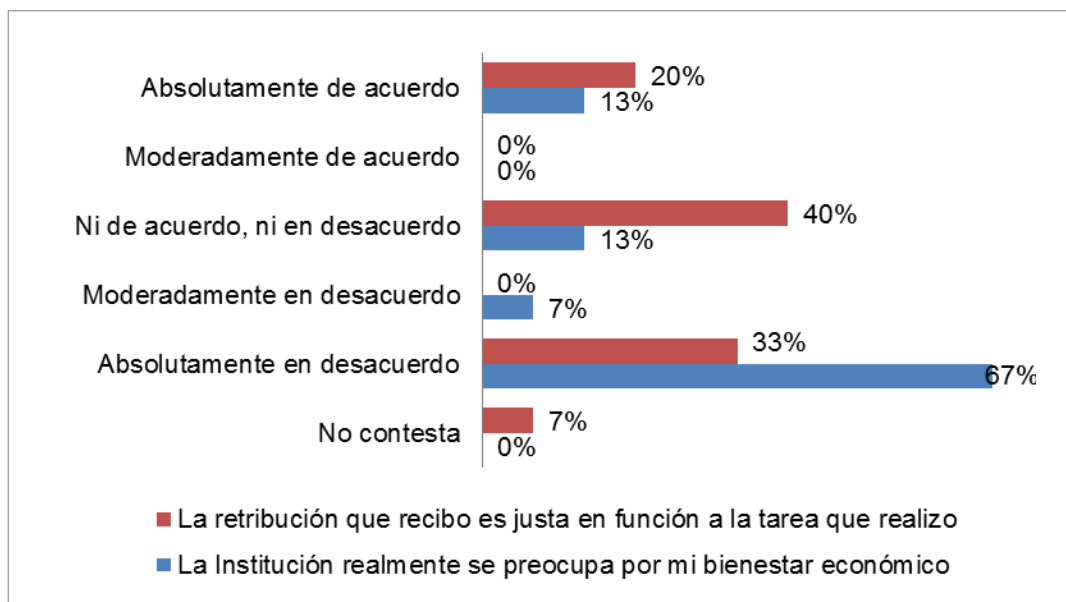


Figura XXIII: Percepción de los funcionarios no docentes acerca de su retribución económica.

7.1.8.3 Posicionamiento frente a nuevas opciones laborales.

El 80% de los encuestados declara que está absolutamente de acuerdo con la frase “En mis circunstancias actuales no me conviene cambiar de organización”. El 13% manifiesta que no le conviene y el 7% no está de acuerdo, ni en desacuerdo con esto.

7.1.8.4 Satisfacción laboral.

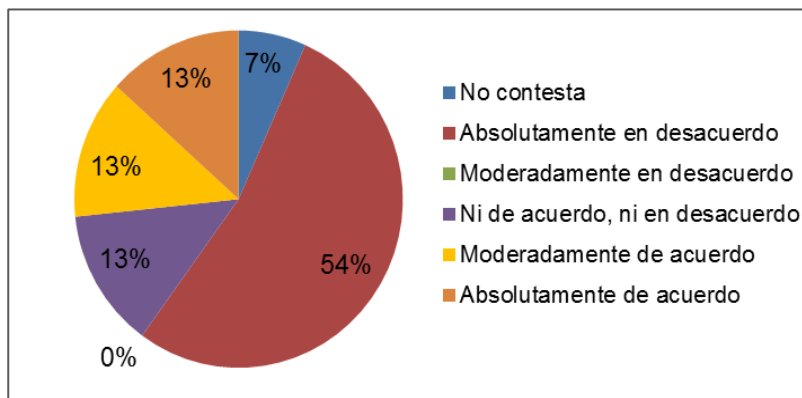


Figura XXIV: Distribución de las respuestas a la afirmación “No me siento laboralmente realizado/a trabajando en el Hospital”.

7.1.8.5 Satisfacción integral del trabajo.

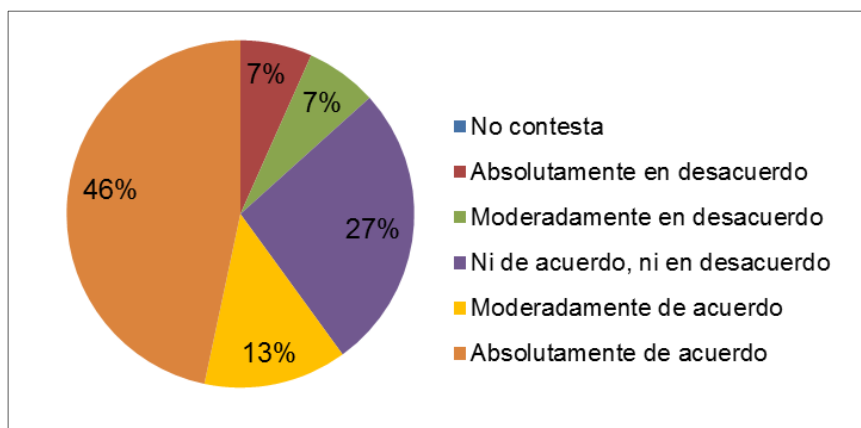


Figura XXV: Porcentaje de encuestados sobre el enunciado “Este trabajo me satisface integralmente”.

7.1.8.6 Beneficios sociales.

El 100% manifiesta no tener beneficios de otras cajas de seguridad social.

7.1.8.7 Vehículo en propiedad.

El 33% de los participantes declararon contar con vehículo (80% automóvil y 20% otro) y el 67% carece de este.

7.1.8.9 Propiedad de la Vivienda.

El 47% declaró poseer casa propia, 33% era arrendatario, 20% usufructuario.

7.1.8.10 Cantidad de Hijos.

De los 15 funcionarios investigados se obtuvo que tenían un total de 18 hijos (promediamente 1.2 por persona). De estos, uno tenía menos de 2 años.

Tabla Nº 2 Distribución de los hijos de funcionarios no docentes, según nivel educativo actual y lugar donde lo efectuaron –Estatad o privado-.

Nivel educativo	Primaria		Secundaria		Terciaria	
	Estatad	Privada	Estatad	Privada	Estatad	Privada
Tipo	0	1	2	1	12	1

7.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DOCENTES.

7.2.1 Preguntas generales.

De los 56 docentes censados que cumplen sus tareas en el Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria, Resultaron 45% (21) mujeres y 55% (31) hombres en el momento de la encuesta.

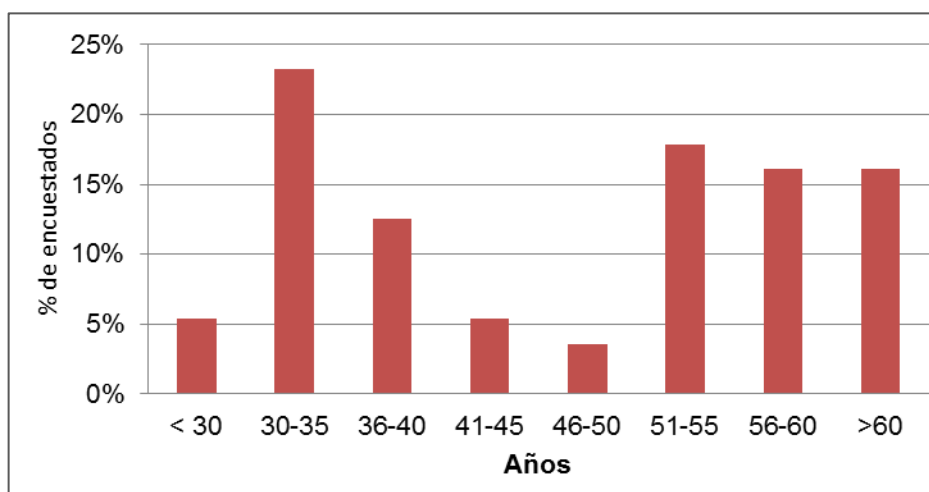


Figura XXVI: Distribución por edad de los funcionarios docentes.

De los interrogados sobre la antigüedad en su cargo, se desprende que el 5% está trabajando en el Hospital hace menos de 1 año, 25% se encuentra ejecutando tareas desde 1-3 años, el 21% lo realiza entre 3-5 años, el 16% 5-7 años, el 7% entre 7-10 años y el 25% cumple con su trabajo en la Institución hace más de 10 años.

Tabla N°3: Distribución de la carga horaria semanal de los funcionarios docentes.

Carga horaria semanal de funcionarios docentes					
Carga horaria semanal (horas)	20	30	40	60	Total
Porcentaje de encuestados (%)	48	18	34	0	100

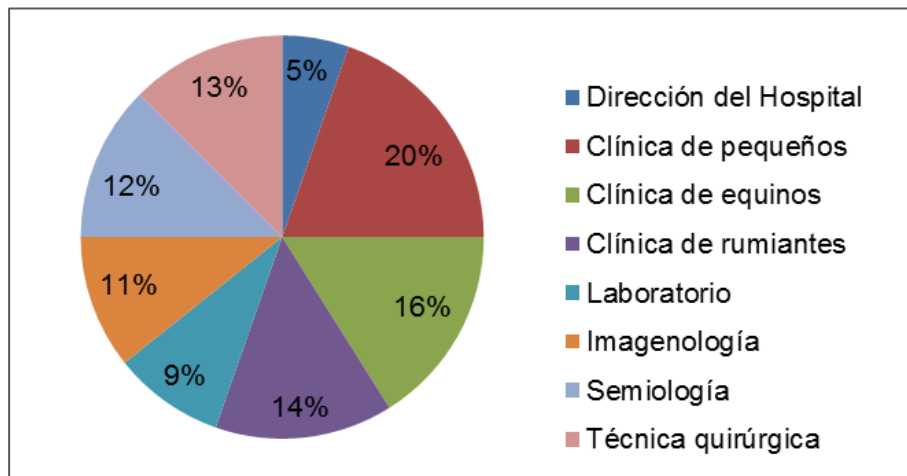


Figura XXVII: Proporción de docentes según la jefatura a la que pertenecen.

Con respecto a si eran especialistas, el 20% declaró no ser especialista, el 80% manifiesta serlo, donde el 41% realizó estudios formales y el 39% no los realizó –informal-.

El 20% de los encuestados se dedica únicamente a trabajar en el Hospital de la Facultad de Veterinaria, el 80% restante tiene otra/s fuente/s de ingreso -73% en un trabajo, 5% en dos y 2% en tres-.

Las otras alternativas laborales que presentan, son realizadas mayoritariamente en el sector privado 82% -en el público un 18%-.

Del 18% que trabaja en el sector público, el 22% lo hace en el MGAP, el 11% en el DILAVE y en otras dependencias el 67%.

Del 82% que ejerce su trabajo en el sector privado, 33% lo hace en una Clínica Veterinaria, 38% ofreciendo servicios médicos, 8% en laboratorio y 23% en otras empresas.

7.2.2 Preguntas sobre liderazgo.

7.2.2.1 Responsable/referencia/liderazgo.

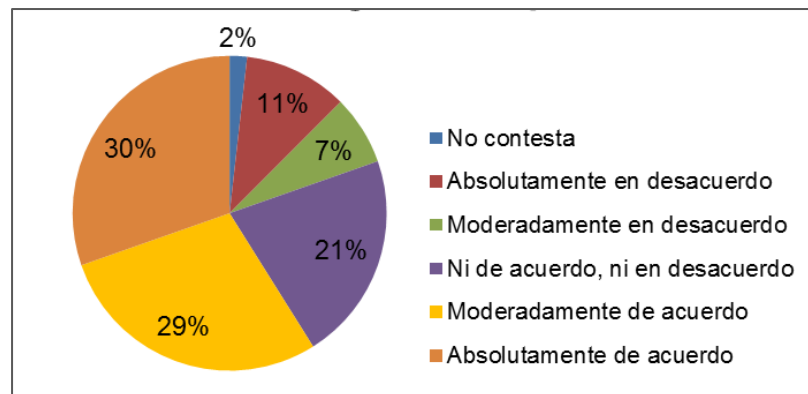


Figura XXVIII: Distribución de la percepción del liderazgo que manifiestan los docentes. Proporción de respuestas a la afirmación “El/la responsable del servicio es un referente a seguir en lo profesional”.

7.2.2.2 Evaluación de desempeño.

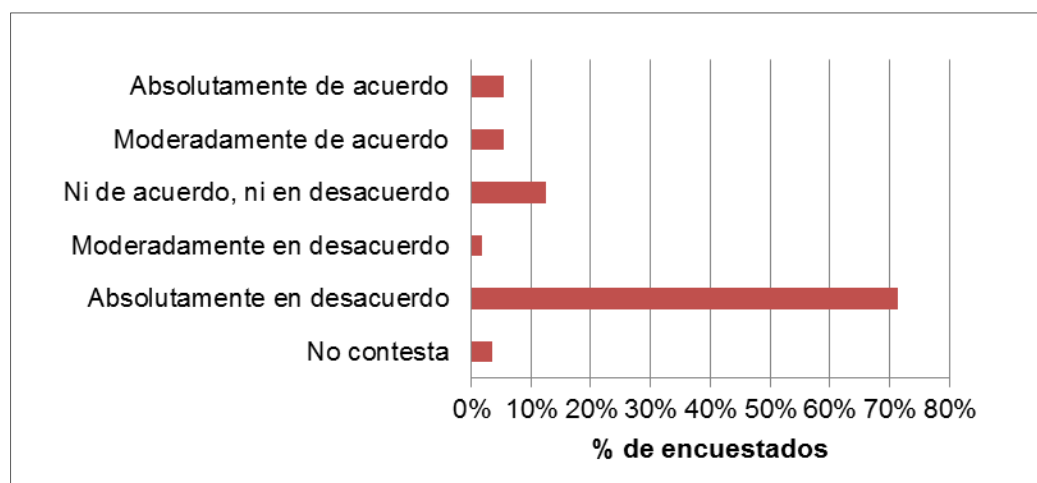


Figura XXIX: Proporción de respuestas de los encuestados a la aseveración “El/la responsable del servicio evalúa mi desempeño por los errores que realizo”.

7.2.2.3 Actitud frente a la problemática/confrontación diaria”.

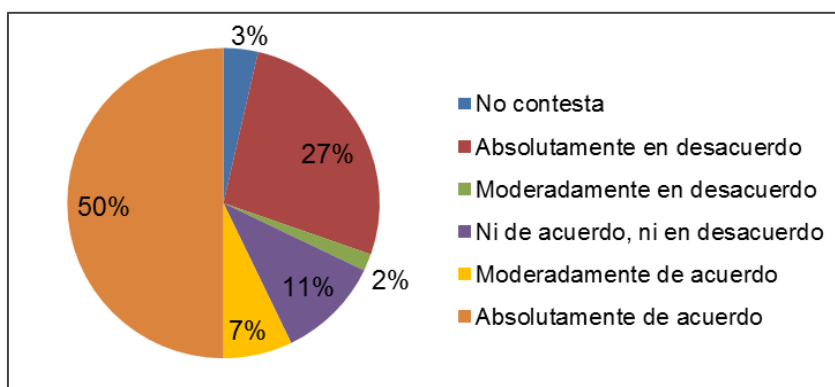


Figura XXX: Proporción de respuestas de los indagados al enunciado “El/la responsable del servicio evita la confrontación necesaria, si no lo/la molesto, él/ella no me molesta”.

7.2.2.4 Posicionamiento con respecto a los mínimos exigibles.

Tabla N°4: Distribución del grado de acuerdo de los docentes sobre el enunciado “Mientras el trabajo se mantenga en los mínimos establecidos él/ella evita realizar mejoras”.

Grado de valoración	Porcentaje de encuestados
No contesta	4%
Absolutamente en desacuerdo	38%
Moderadamente en desacuerdo	5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21%
Moderadamente de acuerdo	11%
Absolutamente de acuerdo	21%
Total	100%

7.2.2.5 Visión del responsable.

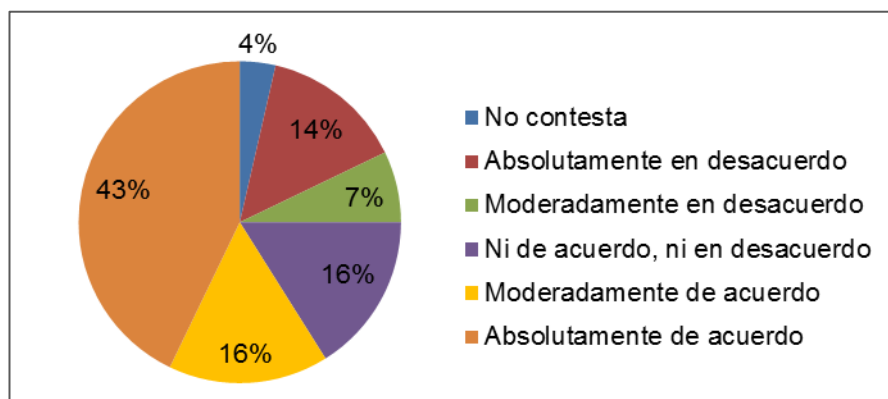


Figura XXXI: Porcentaje del grado de acuerdo que manifestaron los funcionarios docentes sobre la afirmación “El/la responsable del servicio posee una visión de oportunidades futuras para éste”.

7.2.3 Preguntas sobre el relacionamiento y el equipo en general.

7.2.3.1 Relación con él/la responsable.

El 91% de los encuestados están absolutamente de acuerdo con la afirmación “Considero importante tener buena relación con el/la encargado/a del servicio.” el 5% están moderadamente de acuerdo, el 2% ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 2% no respondieron a este enunciado.

Ninguno de los investigados manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación.

7.2.3.2 Importancia de la consideración de/la responsable.

El 61% de los docentes declaró estar absolutamente de acuerdo con la aseveración, “Para mí es fundamental ser tenido/a en cuenta por el/la responsable del servicio en sus decisiones”, el 13% manifestó estar moderadamente de acuerdo y el 14% indicó no estar de acuerdo, ni en desacuerdo.

El 4% está moderadamente en desacuerdo y el 9% está absolutamente en desacuerdo con el enunciado.

7.2.3.3 Percepción de la receptividad Institucional.

7.2.3.4 Percepción de la preocupación Institucional por la satisfacción del trabajador.

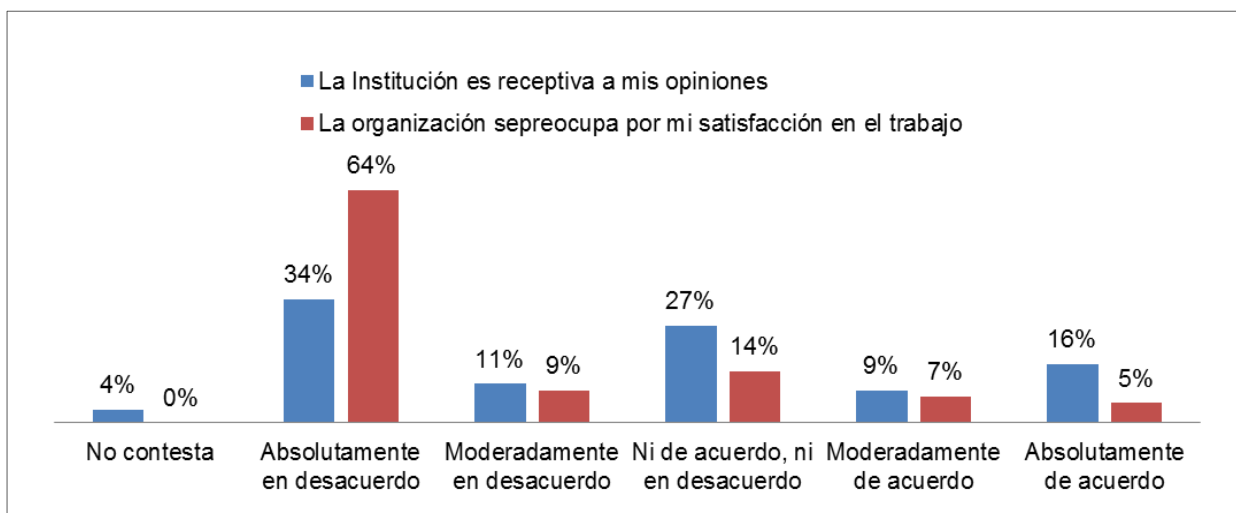


Figura XXII: Distribución de la percepción sobre la Institución/Organización de los funcionarios docentes. Proporción de respuestas a los enunciados “La Institución es receptiva a mis opiniones” y “La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.”

7.2.4 Preguntas sobre el nivel de compromiso con la organización.

7.2.4.1 Tipo de compromiso en la relación laboral.

Sobre el enunciado “me remito a realizar las tareas por las cuales se me paga.” se obtuvo que el 70% está absolutamente en desacuerdo, un 11% moderadamente en desacuerdo. Un 5% declara estar moderadamente de acuerdo, un 11% absolutamente de acuerdo. El 4% tiene una opinión neutra al respecto.

7.2.4.2 Tipo de responsabilidad en la relación laboral.

El 61% de los docentes destacaron absoluto acuerdo con la afirmación “ejecuto tareas que exceden a la responsabilidad de mi cargo”, el 21% manifestó encontrarse moderadamente de acuerdo y el 9% considera que ejecuta tareas adecuadas a su cargo -absolutamente en desacuerdo-, otro 9% no está de acuerdo, ni en desacuerdo con esta postura.

7.2.4.3 Actitud proactiva del trabajador.

El 52% responde afirmativamente a la aseveración “propongo ideas innovadoras para mejorar mi departamento”, 21% está moderadamente de acuerdo con la afirmación (total de docentes que proponen ideas innovadoras 73%). El 7% no está de acuerdo, ni en desacuerdo y el 12% está absolutamente y moderadamente en desacuerdo (5% y 7% respectivamente).

Cierto número de encuestados comentó que ya no aportan ideas porque no son tenidas en cuenta; otros manifestaron que siguen aportando ideas, aunque no sean contempladas.

7.2.4.4 Organización real vs. Organización real.

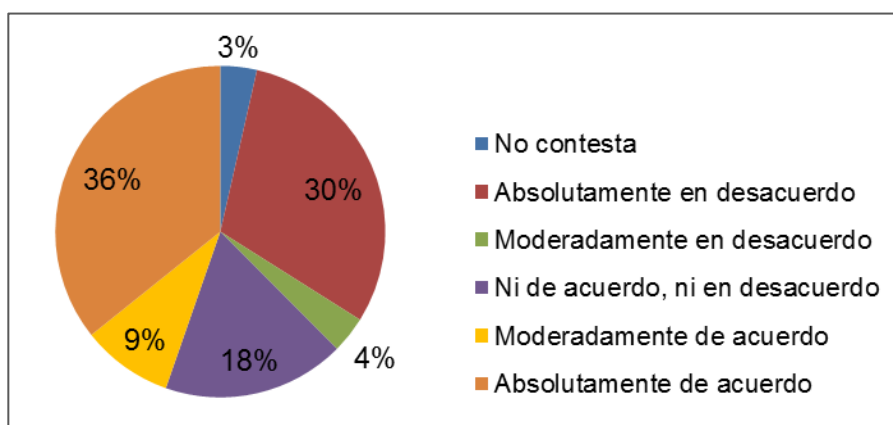


Figura XXXIII: Porcentaje de respuestas de los investigados a la aseveración “Considero justificable transgredir las normas cuando pienso que es por el bien del Hospital”

7.2.5 Preguntas para fijar el nivel de madurez en referencia al trabajo en equipo.

7.2.5.1 Competencia entre funcionarios docentes.

El 52% de los encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con el enunciado “La competencia entre funcionarios normalmente tiene más resultados negativos que positivos.”, el 9% lo expresa de manera moderada, (total de respuestas afirmativas 61%).

El 27% indica que está en desacuerdo con esta pregunta (20% absolutamente y 7% moderadamente), es decir que consideran que la competencia entre funcionarios normalmente tiene más resultados positivos que negativos y, el 7% presenta una respuesta intermedia. El 2% no emitió opinión.

7.2.5.2 Disposición a integrarse en equipo.

El 98% de los funcionarios docentes está de acuerdo “Para mí lo más importante es conformar equipos de trabajo (cooperación).” (Totalmente 94% y parcialmente 4%) con esta aseveración. El 2% está moderadamente en desacuerdo.

A pesar de los enormes porcentajes recibidos en las respuestas, cierto número de docentes destacó que sería lo ideal trabajar conformando equipos pero, en la realidad, esto no ocurre.

7.2.5.3 Motivación extrínseca e intrínseca.

De los docentes investigados el 79% se encuentra totalmente identificado con la afirmación “Trabajar en esta organización me ofrece posibilidades de aprender y mejorarme profesionalmente.”, un 7% declara estar moderadamente de acuerdo, el 9% no está de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5% considera que trabajar en el Hospital no le brinda posibilidades de aprender y mejorarse profesionalmente (moderadamente en desacuerdo).

7.2.5.4 Colaboración-solidaridad.

El 59% expresó estar absolutamente de acuerdo con esta formulación, “En mi área, cuando ingresa un nuevo integrante se le brinda toda la asistencia y ayuda” el 13% está moderadamente de acuerdo, el 18% tuvo una opinión intermedia al respecto.

El 10% afirmó que al ingresar un nuevo integrante en su área, no se le brinda toda la asistencia y ayuda (5% absolutamente y 5% moderadamente en desacuerdo).

7.2.5.5 Actitud profesional frente a los compañeros.

Acerca de la afirmación “Soy amable con mis compañeros de trabajo, aún en momentos de mucho estrés y tensión personal o laboral.” el 59% declaró ser amable con sus compañeros de trabajo, el 27% manifestó serlo pero, en menor

grado –moderadamente de acuerdo- y el 14% sostuvo que no está de acuerdo, ni en desacuerdo con dicho enunciado.

Ninguno de los participantes destacó perder la calma en momentos de mucha tensión en el trabajo.

7.2.5.6 Humanidad en el trabajo.

El 61% expresa estar totalmente de acuerdo respecto al enunciado “Dedico tiempo a compañeros que tengan problemas, laborales o no laborales.” el 24% moderadamente de acuerdo con este enunciado, el 13% presenta una opinión intermedia y sólo el 2% declara estar absolutamente en desacuerdo con esta frase.

7.2.5.7 Cooperación.

El 73% expresa estar totalmente de acuerdo “En mi área de trabajo es frecuente compartir el material con otros compañeros que los pudieran necesitar.”, el 7% moderadamente de acuerdo con esta aseveración. El 9% manifiesta una opinión intermedia, el 7% está absolutamente en desacuerdo y el 4% no lo está pero moderadamente.

7.2.5.8 Escucha activa por parte del responsable.

Los funcionarios docentes sobre la afirmación “El responsable del servicio escucha mis inquietudes personales y profesionales (vs indiferencia).” consideran en un 55% que sí lo hace, el 14% lo hace pero en un grado menor y el 5% manifestó una posición intermedia.

El 23% expresa que el responsable no escucha sus inquietudes personales, ni profesionales (18% absolutamente en desacuerdo, 5% moderadamente en desacuerdo). El 2% no contestó.

7.2.6 Preguntas para valorar la percepción de los encuestados acerca de su actividad.

7.2.6.1 Equilibrio personal, familiar y profesional.

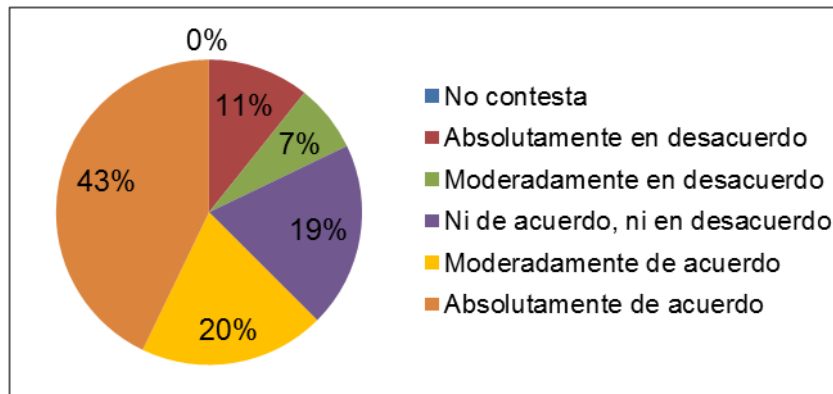


Figura XXXIV: Distribución de respuestas de los funcionarios docentes sobre la afirmación "He logrado el equilibrio entre mi vida personal, familiar y profesional."

7.2.6.2 Motivación trascendente en mi trabajo.

7.2.6.3 Valoración del trabajo.

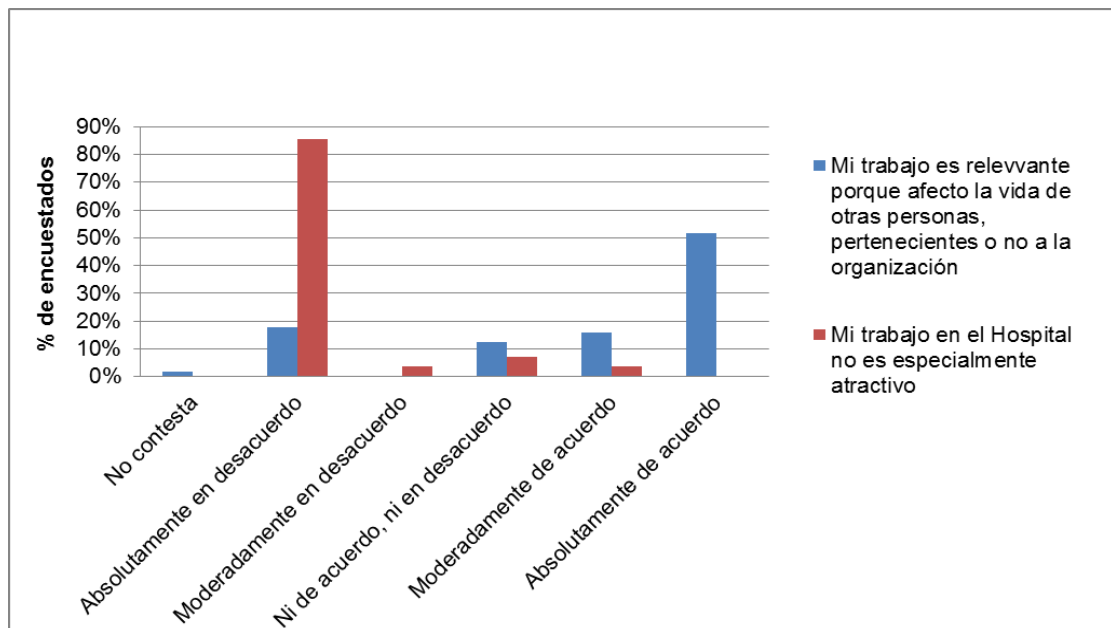


Figura XXXV: Distribución de la valoración acerca de la actividad de los funcionarios docentes en el Hospital.

7.2.6.4 Apreciación de la actividad laboral.

7.2.6.5 Orgullo-pertenencia organizacional.

7.2.6.6 Responsabilidad laboral.

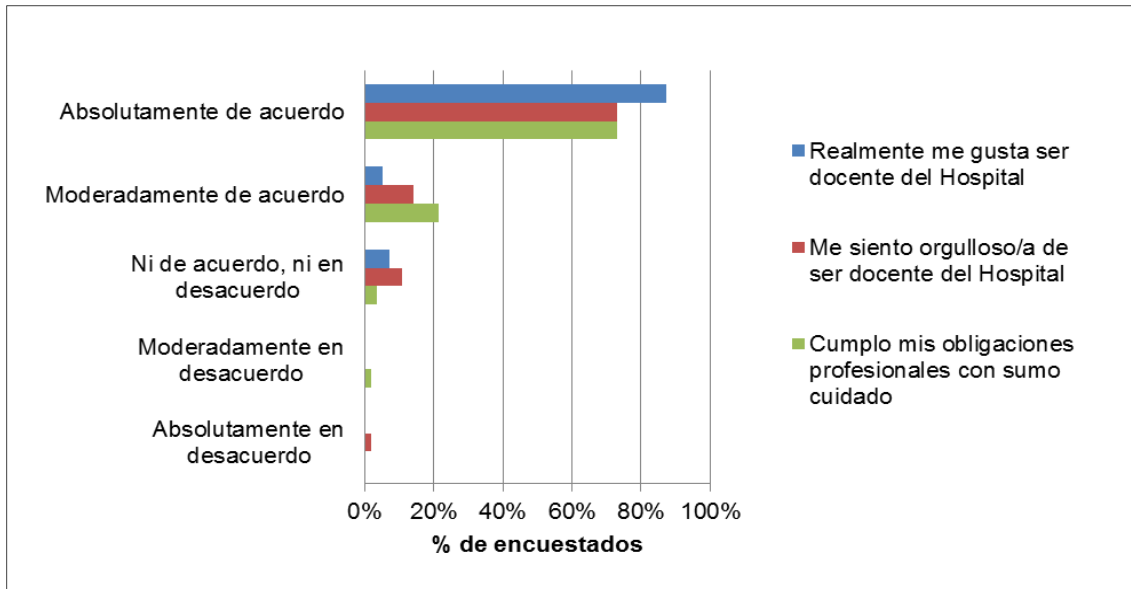


Figura XXXVI: Distribución de la valoración de los docentes sobre su actividad.

7.2.6.7 Conclusión sobre la opción profesional elegida.

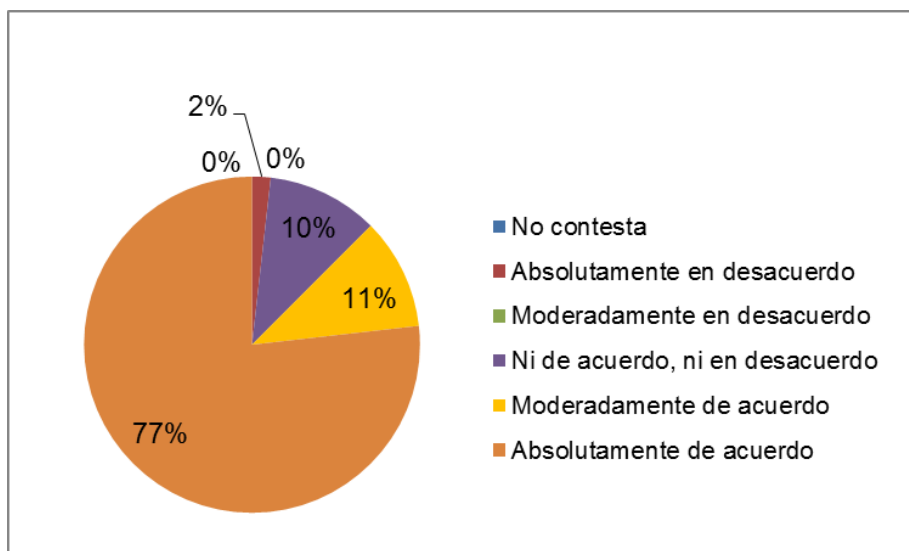


Figura XXXVII: Proporción de docentes según el grado de acuerdo sobre el enunciado "Me alegro de haber elegido la profesión veterinaria".

7.2.7 Preguntas sobre enfermedades de tipo profesional a funcionarios docentes.

7.2.7.1 Estrés/nervios/tensión.

El 63% de los docentes afirmaron que están absolutamente en desacuerdo con la afirmación “Frecuentemente me encuentro nervioso/a, tenso/a en el trabajo.”, el 4% no está de acuerdo en un grado menor, el 26% está de acuerdo (13% absoluto y 13% moderado), 9% ni de acuerdo, ni en desacuerdo con este enunciado.

7.2.7.2 Resiliencia/confianza/inseguridad.

El 80% de los interrogados está absolutamente en desacuerdo con el enunciado “En situaciones adversas en el trabajo, siento que me falta la confianza, y tengo miedo de perder el control de la situación.”, el 9% se encuentra moderadamente en desacuerdo, el 4% está de acuerdo, el 7% tiene una opinión intermedia al respecto.

7.2.7.3 Enfermedades zoonóticas.

El 84% de los investigados declararon no haber padecido enfermedades zoonóticas a consecuencia de su actividad laboral y el 16% respondieron positivamente a la afirmación.

7.2.7.4 Enfermedades físicas (no zoonosis).

El 68% no presentó enfermedades físicas a consecuencia de su actividad laboral y un 32% contestó afirmativamente.

7.2.7.4 Enfermedades psíquicas.

El 95% de los investigados declararon no haber padecido enfermedades psíquicas a consecuencia de su actividad laboral y un 5% manifestó haberlas padecido.

7.2.7.5 Días de licencia por enfermedad laboral.

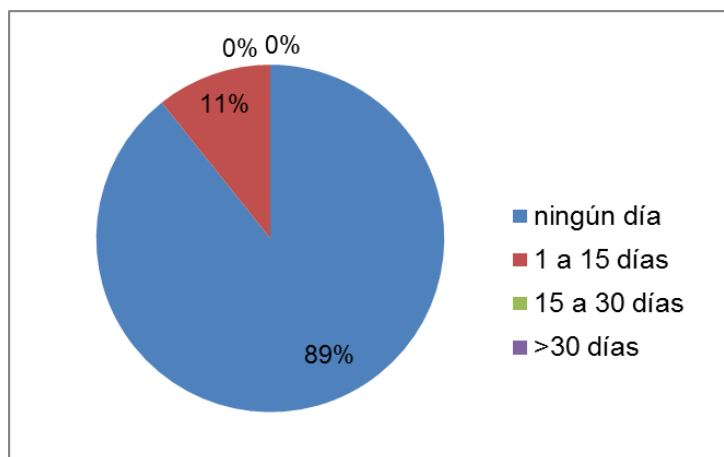


Figura XXXVIII: Proporción de los funcionarios docentes según días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.

7.2.7.6 Discriminación-Percepción.

El 20% contestó afirmativamente al enunciado “He percibido situaciones que podrían encuadrar como discriminación de género en mi trabajo.” y el 80% lo hizo negativamente.

7.2.7.7 Condición maternal –embarazo y lactancia-.

El 96% está absolutamente de acuerdo con la aseveración “Acepto sin cuestionamientos el beneficio de la condición maternal "embarazo y lactancia", el 2% esta moderadamente de acuerdo y un 2% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el enunciado.

7.2.8 Preguntas acerca del bienestar económico.

7.2.8.1 Institución/bienestar económico/percepción.

7.2.8.2 Conformidad con la retribución laboral.

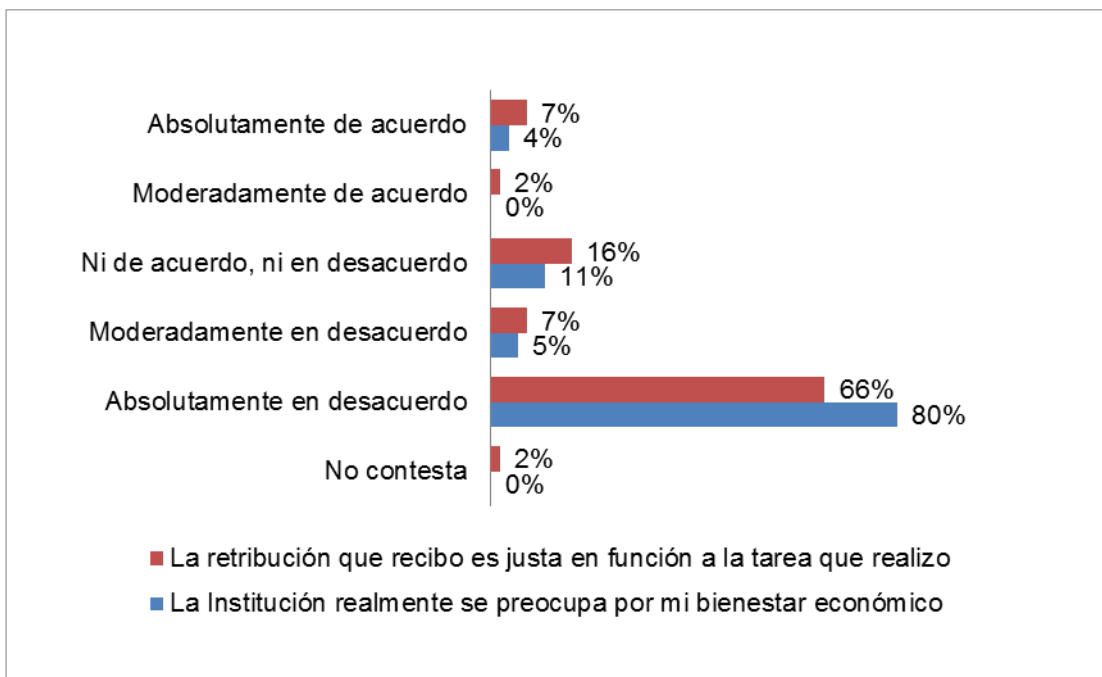


Figura XXXIX: Percepción de los funcionarios docentes acerca de su retribución económica.

7.2.8.3 Posicionamiento frente a nuevas opciones laborales.

El 61% de los encuestados declara estar de acuerdo con la frase “En mis circunstancias actuales no me conviene cambiar de organización.” (54% totalmente y 7% moderadamente).

El 30% manifiesta que le conviene cambiar de organización y el 9% no está de acuerdo, ni en desacuerdo con esto.

De los docentes investigados, 7 mencionaron que no es un tema de conveniencia, ya que por la parte económica sería mejor no trabajar en la Facultad, sino que es porque les gusta y se sienten cómodos.

7.2.8.4 Satisfacción laboral.

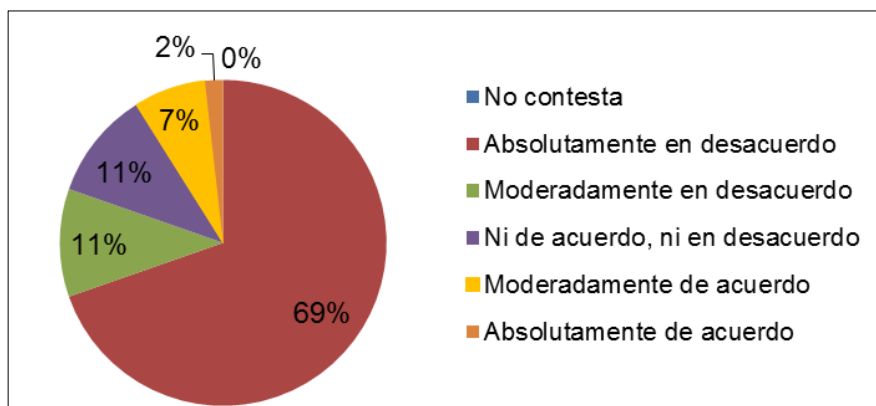


Figura XL: Distribución de las respuestas docentes a la afirmación “No me siento profesionalmente realizado/a trabajando en el

7.2.8.5 Satisfacción integral en el trabajo.

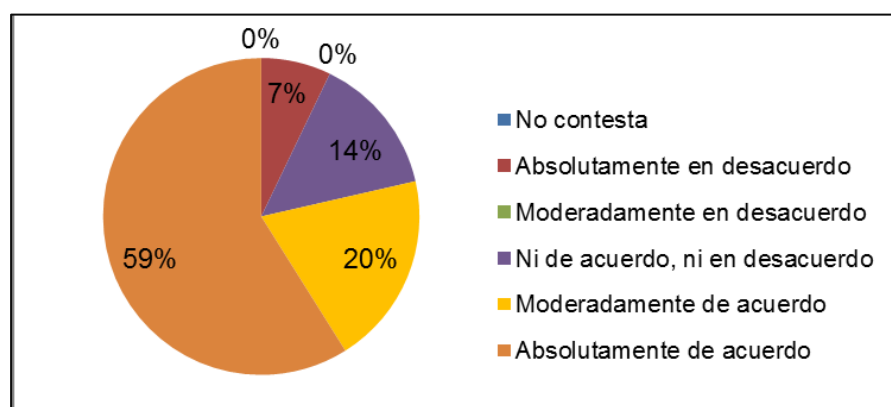


Figura XLI: Porcentaje de docentes sobre del enunciado “Esta profesión me satisface integralmente”.

7.2.8.6 Beneficios sociales.

El 86% manifiesta tener beneficios de otras cajas de seguridad social – profesional, industria y comercio-. El 14% no aporta a otra caja.

7.2.8.7 Vehículo en propiedad.

El 80% de los docentes cuentan con vehículo propio (98% automóvil y 2% otro). Y el 20% no posee vehículo propio.

7.2.8.8 Propiedad de la Vivienda.

El 70% declaró poseer casa propia, 18% era arrendatario y 12% usufructuario.

7.2.8.9 Cantidad de Hijos

De los 56 docentes investigados se obtuvo que tenían un total de 88 hijos – promedialmente 1.57 por persona-. De éstos ocho eran menores de 2 años.

Tabla N° 5: Distribución de los hijos de funcionarios docentes, según nivel educativo actual y lugar donde lo efectuaron –Estatal o privado-.

Inicial		Primaria		Secundaria		Terciaria	
Estatal	Primaria	Estatal	Privada	Estatal	Privada	Estatal	Privada
0	9	1	4	5	11	31	19

7.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS ESTUDIANTES DEL ORIENTADO MEDICINA VETERINARIA –OMV-

7.3.1 Percepción sobre la puntualidad de los diferentes servicios en la policlínica.

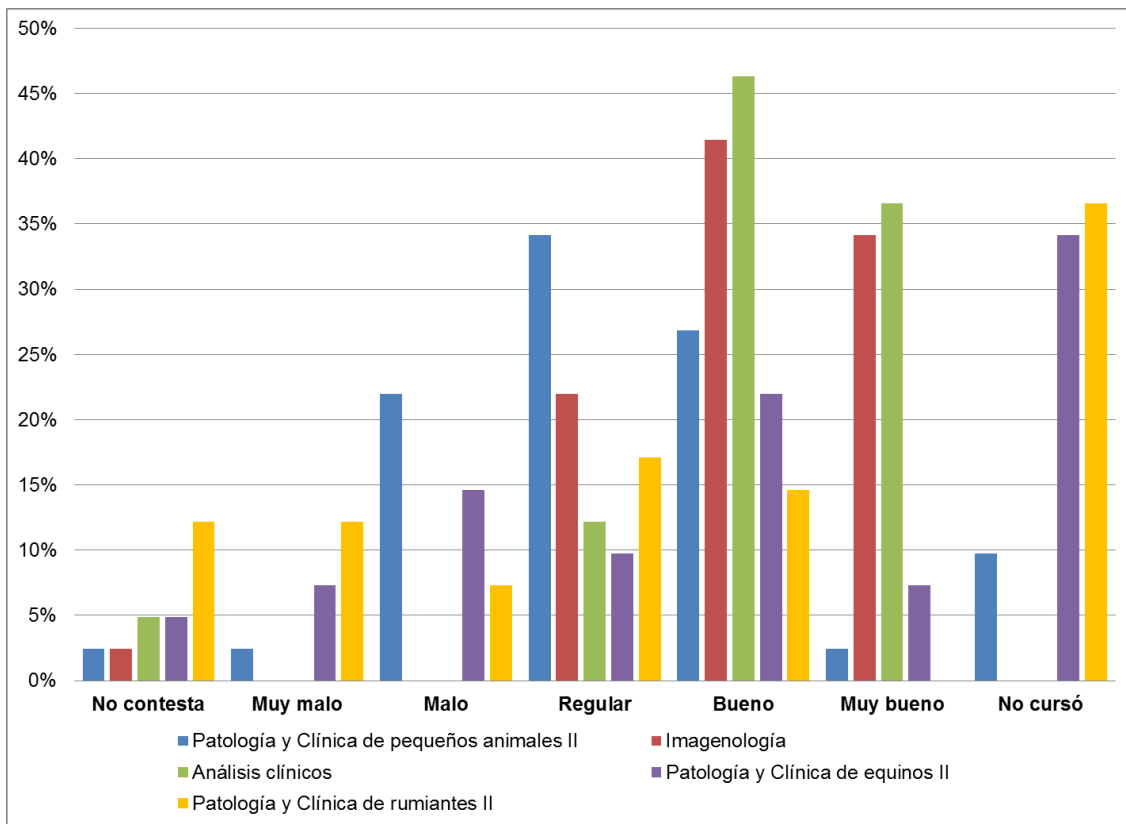


Figura XLII: Proporción de la percepción de los estudiantes OMV sobre la puntualidad de los servicios en la policlínica.

7.3.2 Concepto general de los estudiantes sobre los cursos impartidos en el Hospital.

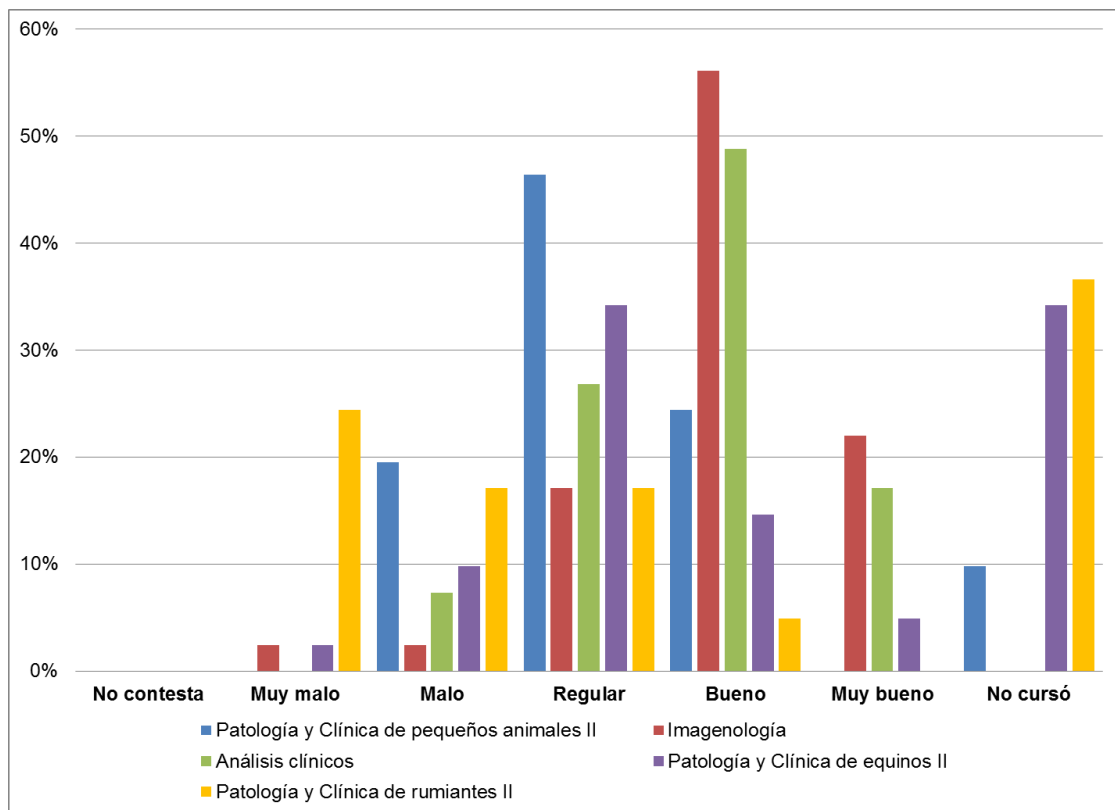


Figura XLIII: Distribución de la opinión de los estudiantes del OMV sobre los cursos en general.

7.3.3 Valoración de los estudiantes sobre el nivel académico general de las distintas áreas.

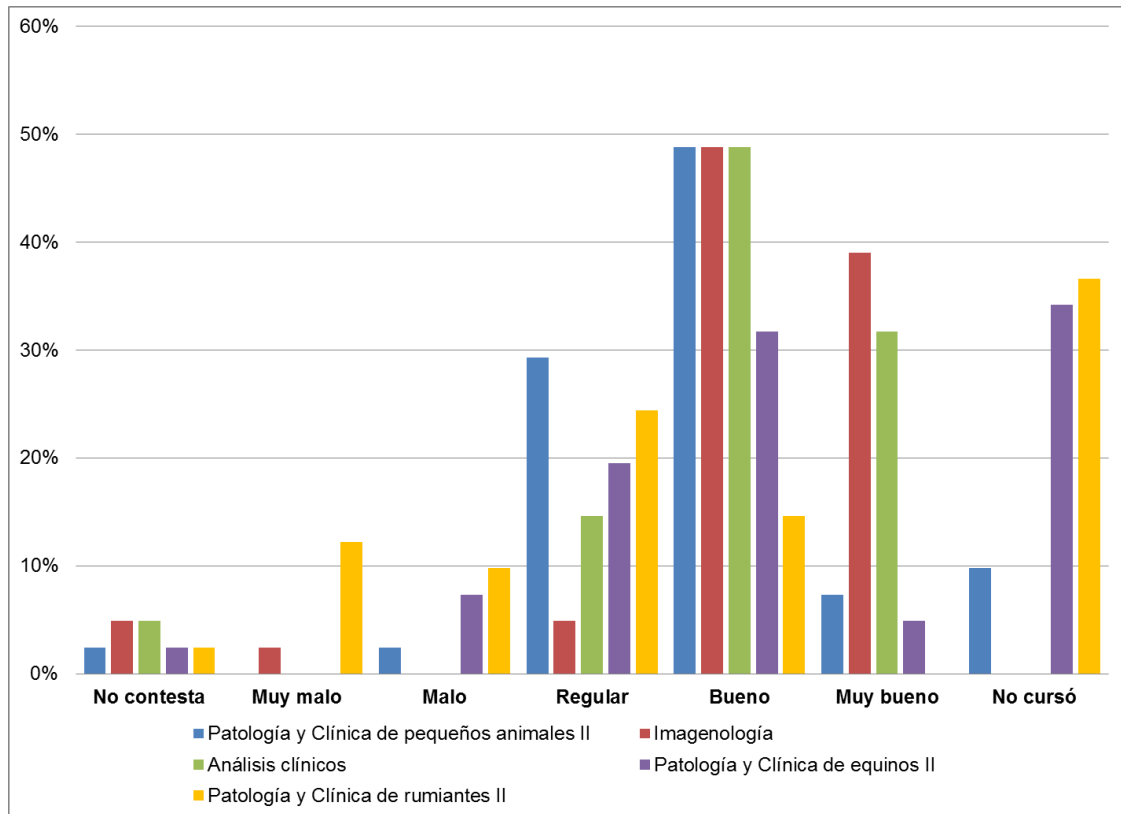


Figura XLIV: Distribución de las valoraciones estudiantiles sobre el nivel académico general de las áreas.

7.3.4 Visión estudiantil acerca del nivel de compromiso que manifiestan los docentes hacia los pacientes-clientes.

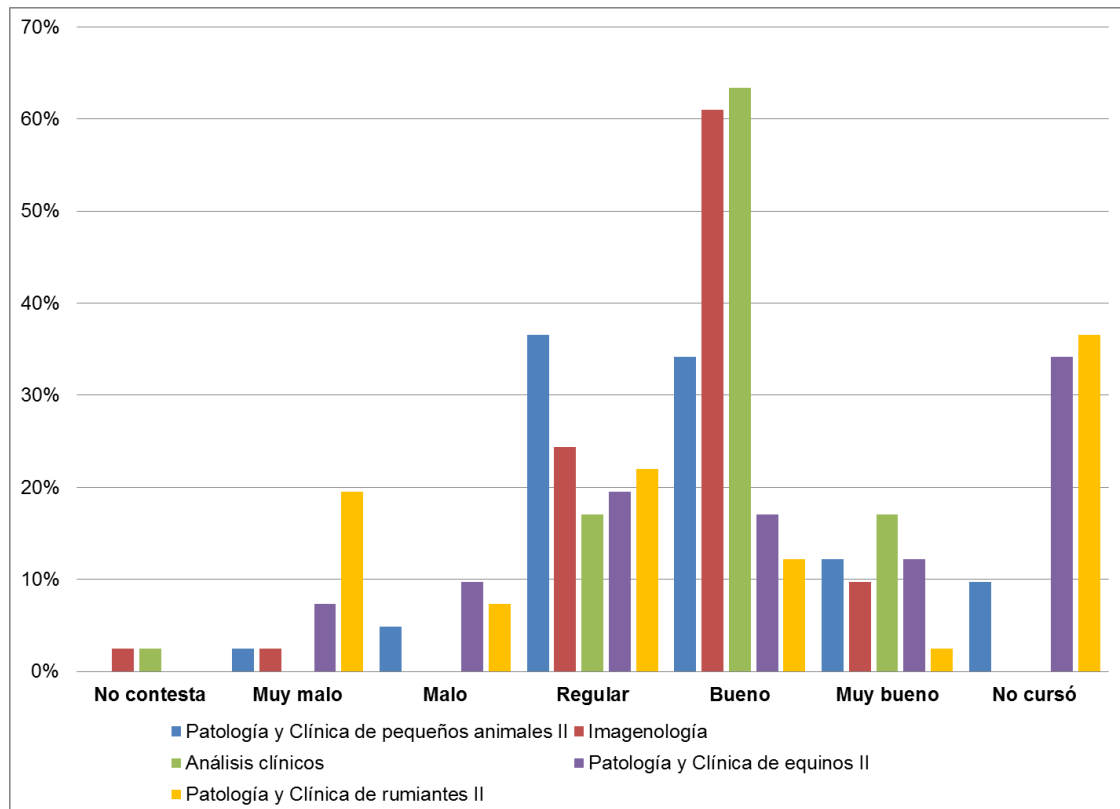


Figura XLV: Proporción de la visión estudiantil sobre el nivel de compromiso que presentan los docentes hacia los pacientes-clientes.

7.3.5 Nivel de compromiso que presentan los docentes hacia los estudiantes -según los alumnos-

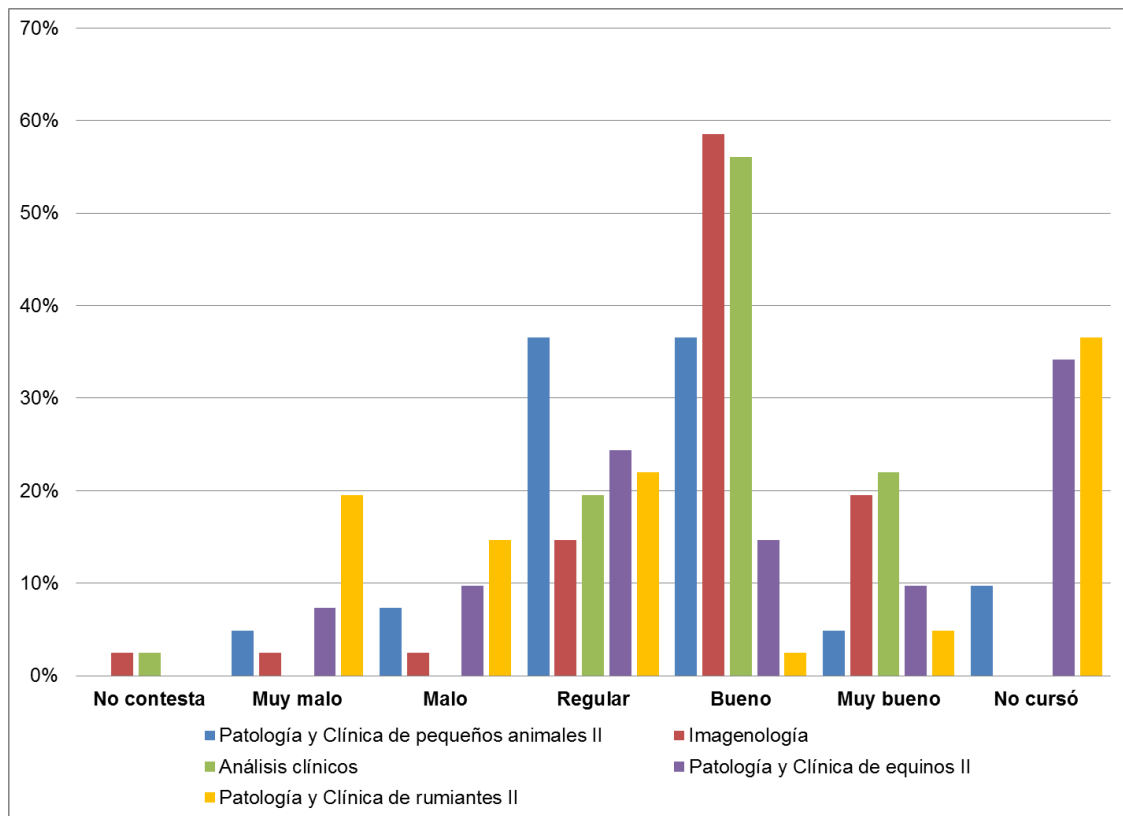


Figura XLVI: Distribución de la opinión de los alumnos del OMV acerca del nivel de compromiso que presentan los docentes hacia estudiantes.

7.3.6 Percepción estudiantil sobre el relacionamiento entre docentes.

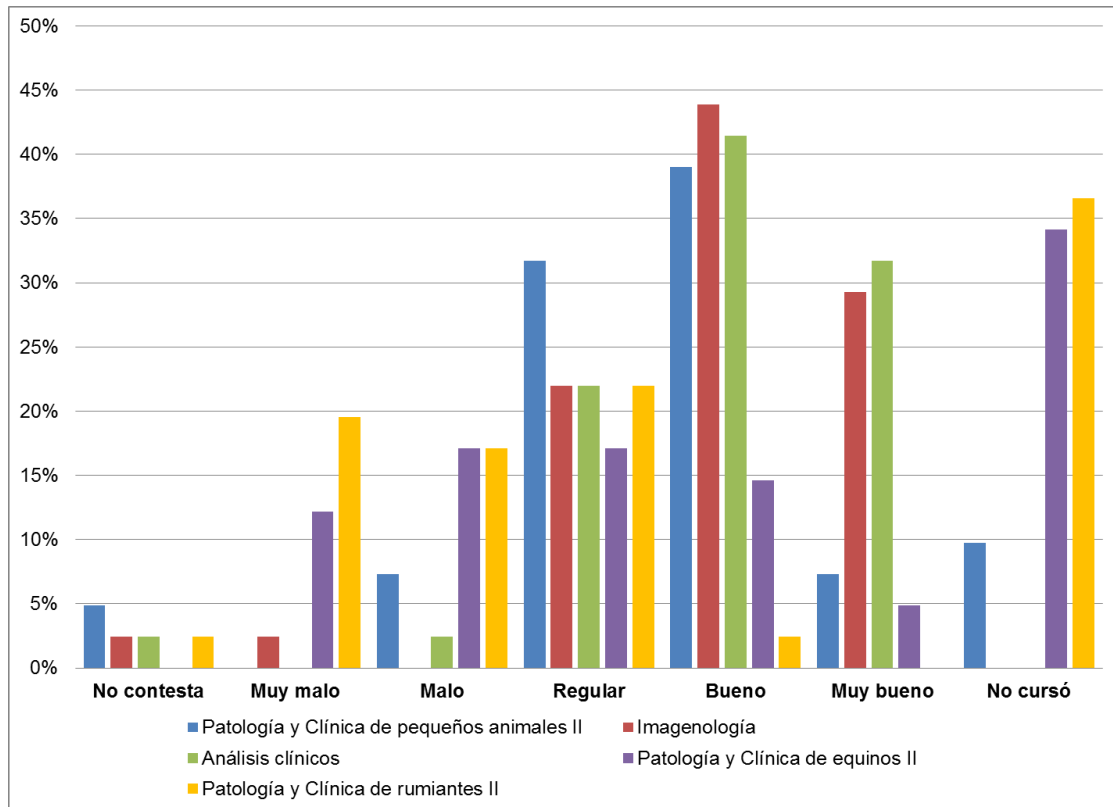


Figura XLVII: Proporción de la percepción de los estudiantes acerca del relacionamiento entre los docentes.

7.3.7 Visualización de los estudiantes acerca del relacionamiento de los docentes con los funcionarios no docentes.

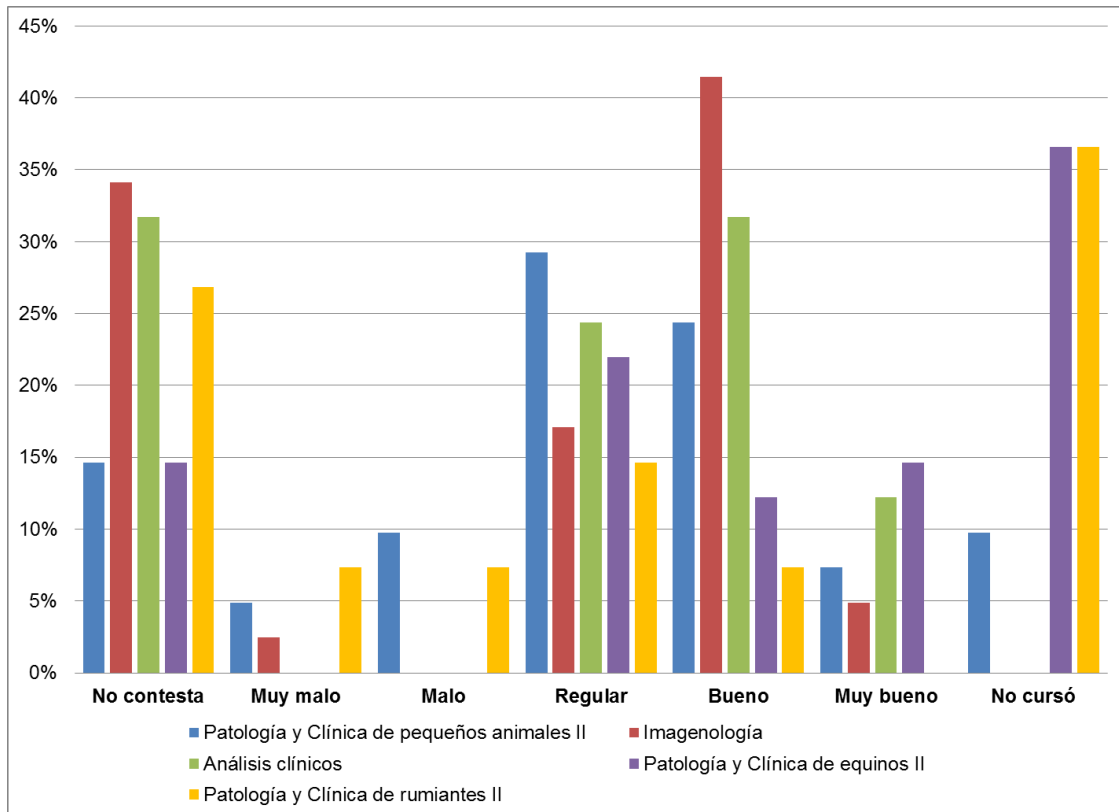


Figura XLVIII: Distribución de la valoración de los estudiantes acerca del relacionamiento de los docentes con los funcionarios no docentes.

7.3.8 Actitud que exhiben los docentes con su función –según los estudiantes-

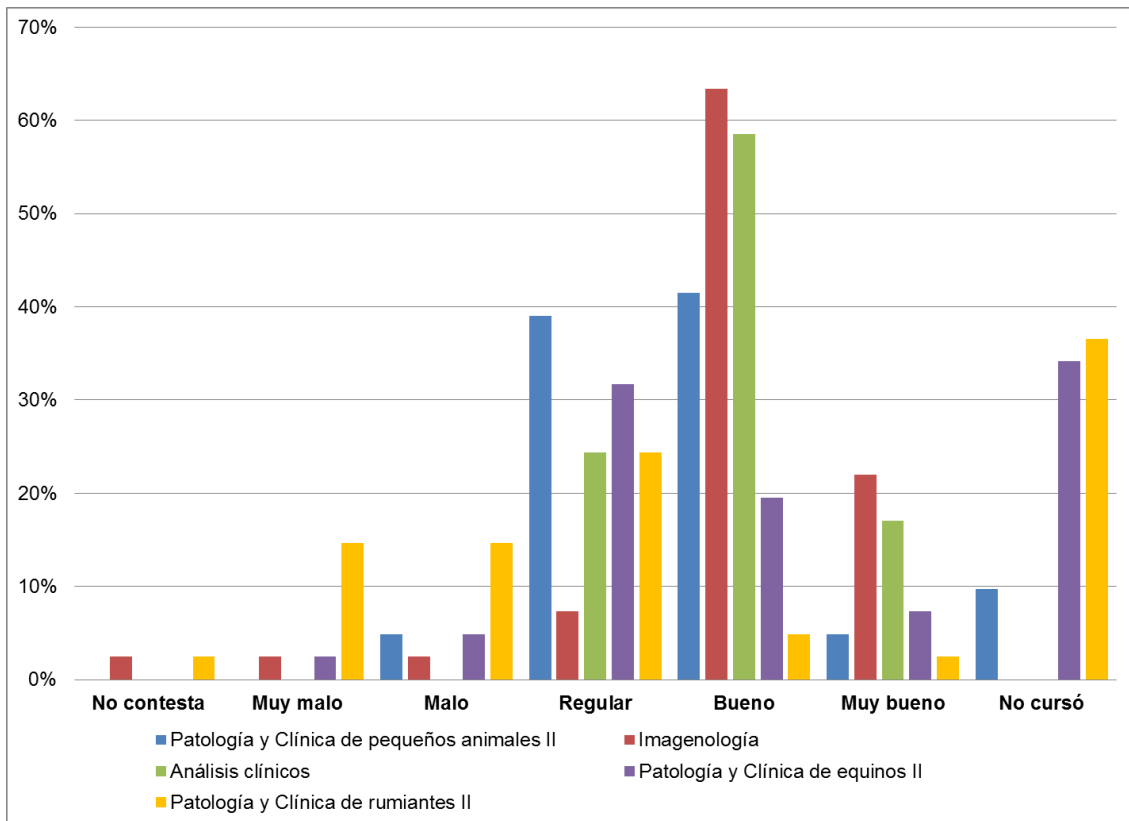


Figura XLIX: Distribución de la percepción de los estudiantes respecto a la actitud de los docentes con la función docente.

7.3.8 Actitud que muestran los docentes con la función asistencial –según los estudiantes-

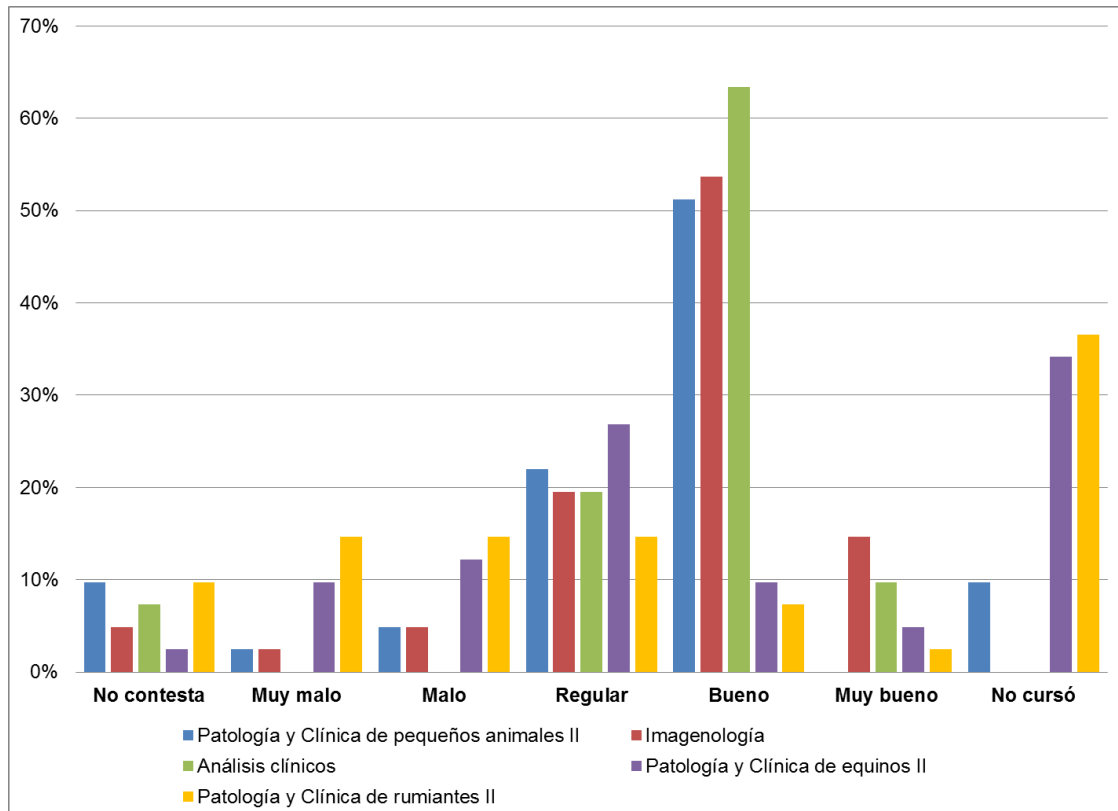


Figura L: Proporción de la valoración de los estudiantes sobre la actitud de los docentes con la función asistencial.

8- DISCUSIÓN

8.1 Sobre las preguntas generales.

Acerca de la distribución por edad de los funcionarios, en los no docentes la distribución es homogénea exceptuando el grupo que cuenta entre 56-60 años, que presenta un número significativo, superior al 25%. En los funcionarios docentes llama poderosamente la atención que entre los 36 y los 50 años existe una significativa brecha generacional –descenso-, que expondrá a severos déficits docentes en los próximos años.

Los funcionarios no docentes tienen cargas horarias altas. El 73% desempeña su función en cargos que oscilan entre 35 y 48 horas semanales. En lo que respecta a los docentes, casi la mitad -48%- tiene una carga de 20 horas semanales.

Se destaca que el 60% de los funcionarios no docentes desempeñan sus funciones hace más de 10 años. La distribución acerca de la antigüedad en el cargo de los docentes es homogénea, exceptuando las antigüedades que se corresponderían con la brecha anteriormente citada -7% entre 7 y 10 años-.

El 73% de los funcionarios no docentes dependen jerárquicamente del Director del Hospital, inclusive los funcionarios de servicios generales, que tienen de hecho una doble jefatura, operativa de la dirección del Hospital y funcional de la Directora administrativa de la Institución.

En referencia a la estructura de los servicios, se destaca que solamente dos servicios docentes cuentan con un administrativo –Rumiantes y suinos/Laboratorio-. La distribución de funcionarios docentes por servicio, es bastante homogénea.

En referencia a la especialidad de los docentes, el 80% manifestó considerarse especialista –41% con estudios formales y 39% informales-. El 20% declaró no ser especialista.

Aproximadamente la mitad de los funcionarios no docentes trabajan únicamente en el hospital de Facultad, en cambio, el 80% de los docentes del Hospital tienen otra fuente de ingreso, preferentemente en el sector privado.

8.2 Acerca del liderazgo.

Los funcionarios no docentes, en un 80% perciben al responsable de su servicio como referente, se destaca la ausencia de respuestas negativas. Los funcionarios docentes, en un 59% perciben al responsable de su servicio como referente profesional, se subraya que un 18% expresa lo contrario.

El 54% de los funcionarios no docentes y el 73% de los docentes, señalan que el no son evaluados por los errores que cometen.

La mitad de los funcionarios no docentes, y el 57% de los docentes entiende que el responsable del servicio, evita muchas veces la necesaria confrontación diaria.

En 59 % de los docentes y el 66% de los no docentes consideran que el responsable del servicio tiene visión destacable para las oportunidades. A su vez, concuerdan con las opciones en desacuerdo -20% en no docentes y 21% en docentes-.

8.3 Relacionamiento y equipo en general.

Tanto en docentes -96%- como en no docentes -100%-, están de acuerdo con la premisa que es importante tener una buena relación con el responsable del servicio, aunque expresaron que no siempre se logra. Ninguno de los investigados manifestó estar en desacuerdo con esa premisa.

En referencia a la significación de ser tenido en cuenta por el responsable del servicio en sus decisiones, los funcionarios no docentes expresaron en un 93% estar de acuerdo. En este grupo no hubo quienes manifestaran estar en desacuerdo. En funcionarios docentes, el 74% está de acuerdo con esta misma afirmación, y se destaca que un 13% manifiesta estar en desacuerdo.

En cuanto a la percepción de la receptividad Institucional para recibir las opiniones de los encuestados, los funcionarios no docentes declaran estar de acuerdo en un 40%, y desacuerdo en un 20%. La percepción de los funcionarios docentes sobre la misma premisa resulta que en un 25% están de acuerdo y un 45% en desacuerdo.

Los funcionarios no docentes consideran que la Organización se preocupa por su satisfacción en el trabajo -60%- mientras que un 26% está en desacuerdo. Los funcionarios docentes frente a esta afirmación consideran estar de acuerdo en un 12% y en desacuerdo en un 73%.

8.4 Sobre el Compromiso Organizacional.

El 27% de los funcionarios no docentes tiene un tipo de compromiso laboral donde el factor económico es el más importante, el 67% tienen otros modelos de compromisos, que los hacen estar en desacuerdo acerca de realizar solo las tareas por las cuales se les paga –económico, enunciado de tipo transaccional-. El 81% de los docentes declara exceder con su trabajo y responsabilidad el vínculo contractual que tiene con la organización.

Dentro de los funcionarios no docentes, un 67% entiende que sus tareas exceden las responsabilidades del cargo que desempeñan. Para el 82% de los docentes, las tareas que ejecutan exceden las responsabilidades del cargo que ocupan.

El 66% de los funcionarios no docentes y el 73% de los docentes destacan que tienen una actitud propositiva en su trabajo –innovadoras-.

Se destaca que tanto a nivel docente -45%- como a nivel no docente -46%- consideran justificable transgredir las normas cuando creen que es por el bien del Hospital.

8.5 Sobre la madurez en los equipos de trabajo.

Los funcionarios no docentes -79%- y los docentes -61%- opinan que la competencia entre funcionarios normalmente tiene más resultados negativos que positivos.

El 100% de los funcionarios no docentes y el 98% de los docentes, destacan el acuerdo para la conformación de equipos de trabajo. A pesar de los enormes porcentajes recibidos en las respuestas, cierto número de docentes destacó que sería lo ideal trabajar conformando equipos pero, en la realidad, esto no ocurre.

El 74% de los funcionarios no docentes y el 86% de los docentes se identifican con una afirmación de clara motivación intrínseca.

A nivel docente -72%- y a nivel de funcionarios no docentes -100%- consideran que se le brinda asistencia y ayuda a los nuevos integrantes que ingresan al servicio.

El 93% de los funcionarios no docentes declara ser amable con sus compañeros de trabajo en momentos de estrés, mientras que los docentes lo manifiestan en el 86%.

El 100% de los funcionarios no docentes y el 85% de los docentes, declaran que le dedican tiempo a los problemas de sus compañeros.

El 100% de los funcionarios no docentes y el 80% de los docentes, afirman que comparten el material de trabajo con sus compañeros.

El 94% de los funcionarios no docentes y el 69% de los docentes, destacan que el responsable del servicio tiene una actitud de escucha activa a las inquietudes personales y laborales/profesionales.

8.6 Sobre la percepción de los funcionarios acerca de su actividad.

El 80% de los funcionarios no docentes y el 63% de los docentes, consideran que han logrado el equilibrio entre los aspectos personales, familiares y profesionales/laborales.

El 53% de los funcionarios no docentes y el 68% de los docentes valoran su trabajo como relevante porque afectan la vida de otras personas.

El 86% de los funcionarios no docentes y el 90% de los docentes declaran que su trabajo en el Hospital es atractivo.

Al 94% de los funcionarios no docentes y al 93% de los docentes les gusta ser parte del Hospital. El 80% de los no docentes y 87% de los docentes, se sienten orgullosos de trabajar en ese centro de salud. Todos los funcionarios no docentes -100%- y el 94% de los docentes expresan realizar cuidadosamente sus tareas.

Sobre la profesión elegida de los docentes, el 88% declara alegría por haber optado por la profesión veterinaria.

8.7 Sobre las enfermedades relevadas.

El 7% de los funcionarios no docentes y el 26% de los docentes, expresan sentirse con frecuencia nerviosos o tensos en el trabajo.

El 14% de los funcionarios no docentes y el 4% de los docentes declaran sentir miedo a perder el control de la situación en circunstancias adversas.

Ningún funcionario no docente ha padecido enfermedades zoonóticas a consecuencia de su actividad laboral. El 16% de los docentes manifiesta haberlas sufrido.

El 20% de los no docentes y el 32% de los docentes declaran haber padecido enfermedades físicas a consecuencia de su actividad laboral.

El 5% de los docentes manifiesta haber padecido enfermedades psíquicas a consecuencia de su actividad laboral.

El 60% del personal no docente y el 11% del docente, expresan haber pedido licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.

El 20% de ambos grupos, declaró haber percibido situaciones que podrían encuadrarse como discriminación de género en su trabajo.

Con respecto a la aceptación de los beneficios de la condición maternal, se expresaron de acuerdo en forma casi unánime en ambos grupos.

8.8 Acerca del bienestar económico.

El 85% de los docentes y el 74% de los funcionarios no docentes tienen la percepción de que la Institución no se preocupa por su bienestar económico.

El 73% de los docentes y el 33% de los funcionarios no docentes, consideran que no es justa la retribución que reciben en función de la tarea que realizan.

El 80% de los funcionarios no docentes y el 61% de los docentes declaran que no les conviene cambiar de organización laboral.

El 54% del personal no docente y el 80% del docente están satisfechos trabajando en el Hospital.

El 59% de los funcionarios no docentes y el 79% de los docentes manifiestan estar satisfechos integralmente con su trabajo.

El 33% de los funcionarios no docentes y el 80% de los docentes cuentan con vehículo propio.

El 47% de los funcionarios no docentes y el 70% de los docentes declaró poseer casa propia. El 33% de los no docentes y el 18% de los docentes expresó ser arrendatarios. El 20% de los no docentes y el 12% de los docentes son usufructuarios de vivienda.

8.9 Acerca de la percepción de los estudiantes.

Se perciben por parte del estudiantado como, bueno y muy bueno la puntualidad de los servicios de análisis clínicos, imagenología, patología y clínica de equinos/ pequeños animales.

Destacan un concepto general favorable sobre los cursos impartidos por los servicios de análisis clínicos e imagenología.

Los encuestados destacan el nivel de compromiso hacia los estudiantes que presentan los servicios de análisis clínicos, imagenología y patología y clínica de pequeños animales.

Acerca del relacionamiento del personal docente, los estudiantes perciben como que es bueno y muy bueno, en análisis clínicos, imagenología y patología y clínica de pequeños animales.

Los estudiantes destacan el nivel académico como bueno y muy bueno en imagenología, análisis clínicos, patología y clínica de pequeños animales/equinos.

Los estudiantes recalcan el nivel de compromiso hacia el binomio pacientes-clientes por parte de los docentes de análisis clínicos e imagenología.

En los servicios de patología y clínica de pequeños animales, análisis clínicos e imagenología, el relacionamiento de los funcionarios docentes y no docentes es percibido como muy satisfactorio por los estudiantes,

Los encuestados destacan como buena y muy buena, la actitud de los profesores e instructores de los servicios de patología y clínica de pequeños animales, análisis clínicos e imagenología, en el desempeño de la función docente y la asistencial.

9- CONCLUSIONES

En los docentes, llama poderosamente la atención que entre los 36 y los 50 años existe una significativa brecha, que expondrá a severos déficits de personal en los próximos años. Esto probablemente impacte negativamente en la calidad del servicio y como consecuencia, en el nivel técnico de los futuros profesionales. Por tratarse de un problema de planificación institucional, entendemos que no es responsabilidad de los encargados de los servicios. Es la Dirección de la Institución quien debe velar por la sucesión en los servicios, además de proveerles los recursos necesarios para mantener sus pirámides de funcionarios.

Las exiguas cargas horarias de casi la mitad de los docentes -48%- conducen a una realidad ambivalente. Por un lado, sugiere que los docentes del Hospital se desempeñan en la actividad privada, vinculándose íntimamente a la realidad del entorno. Por otro lado, esas bajas cargas horarias dedicadas fundamentalmente a la docencia y asistencia, no les permiten desarrollar, como sería deseable, la investigación clínica.

Un significativo número de docentes se define como especialista sin haber realizado estudios formales. La carencia de propuestas en posgrados clínicos, impone a nuestra Institución la búsqueda de soluciones que faciliten su realización en el Uruguay.

Los funcionarios docentes manifiestan cierto nivel de cuestionamiento a considerar al responsable de su servicio como un referente. Por el contrario, los funcionarios no docentes, perciben y aceptan al encargado del servicio como alguien a seguir.

Los dos grupos indagados consideran que sus responsables evitan la natural tensión de la actividad diaria. Ese particular posicionamiento podría estar relacionado al marco administrativo que rige a las instituciones estatales.

Es alarmante, la alta percepción de los docentes, en cuanto a que la organización no es receptiva a sus opiniones, y no se preocupa por su satisfacción en el trabajo. Consideramos muy difícil obtener un sentimiento de pertenencia con la institución –compromiso moral- con estas opiniones.

En ambos grupos investigados, se concluye que el nivel de compromiso declarado excede al económico, es decir que el compromiso es de crecimiento, expresando que trabajar en ese centro de salud animal les ofrece posibilidades de crecer y mejorar profesional/laboralmente –motivación intrínseca-.

Los funcionarios docentes y no docentes perciben que realizan tareas que exceden a la responsabilidad de su cargo, que la retribución que reciben no concuerda con su puesto, pero sin embargo, consideran que no les es conveniente cambiar de organización laboral. Con estos hechos se enfatiza el compromiso de crecimiento que presentan y la importante motivación intrínseca que los estimula, además de la seguridad que brinda pertenecer a una institución pública.

Ambos grupos consideran justificable –en número significativo- transgredir las normas cuando creen que es por el bien del Hospital. Estas posiciones, tal vez, sean consecuencia de la natural tensión que existe entre la organización real y la organización formal, en este tipo de institución.

La contradicción que presentan ambos grupos entre el acuerdo casi unánime por conformar verdaderos equipos de trabajo y, la ausencia real de estos, nos lleva a proponer una diferencia de paradigma motivacional –extrínseco, intrínseco y trascendente- en cada uno de los individuos que conforman esta comunidad educativa.

La cooperación/contribución, características de un buen equipo de trabajo, es declarada ausente por un 20% de los docentes. Esta afirmación es inconsistente con la expresión de deseo para conformar dichos equipos, expresada por los mismos docentes en otro ítem.

Es destacable en ambos grupos, el alto porcentaje de respuestas manifestando escucha activa por parte del responsable del servicio. Esta es una condición necesaria para lograr una comunicación eficaz.

El 68% de los docentes valoran como trascendente su trabajo, porque afectan la vida de otras personas, principalmente la de los estudiantes.

Un número significativo de docentes y no docentes destacan que su trabajo es atractivo, les gusta y se sienten orgullosos de ser parte de la organización.

El 37% de los docentes considera que no ha logrado el equilibrio entre los aspectos personales, familiares y profesionales, sin embargo el 88% declara alegría por haber optado por la profesión veterinaria.

La seguridad ocupacional constituye un punto crítico que se debe considerar en la planificación estratégica del Hospital-Escuela, para disminuir enfermedades físicas, psíquicas y zoonóticas, así como, licencias por enfermedad laboral.

Se percibe un cierto grado de discriminación de género en el Hospital-Escuela de la Facultad de Veterinaria, que constituye una llamada de atención para las autoridades de la institución.

La conclusión de la encuesta estudiantil es el destaque favorable a los servicios de análisis clínicos e imagenología a nivel general, en todos los ítems. En cuanto a los departamentos de clínica de pequeños animales y de equinos, la valoración fue buena en términos generales.

10- SUGERENCIAS

Abocarse a la implementación inmediata de grupos de trabajo que diseñen propuestas de posgrados clínicos. En el marco de la acreditación institucional a nivel regional, se hace necesario atender este punto crítico.

Crear cargos con amplias dotaciones horarias que tengan entre otros objetivos potenciar un espacio de investigación clínica articulado con las actuales funciones que hoy se cumplen a satisfacción –docencia y asistencia-.

Estudiar las causas que originan que los docentes consideren que la institución no es receptiva a sus opiniones, ni se preocupe por su satisfacción en el trabajo.

Indagar las causas reales por las cuales no se logran conformar los equipos de trabajo que “todos” manifiestan desear.

11- BIBLIOGRAFÍA

1. Abascal, E. (2005). Análisis de encuesta. Madrid, ESIC, 292p.
2. Barreneche, E. (2011). Como convertir un grupo de personas en un excelente equipo profesional - La perspectiva del ATV. Proceedings of the Southern European Veterinary Conference, Barcelona, Spain, 29 de setiembre - 2 de octubre 2011. Disponible en: www.ivis.org/proceedings/sevc/2011/lectures/spa/144.pdf. Fecha de consulta: 28/11/14
3. Brennan, T., Leape, L. (1991). Incidence of adverse events and negligence in hospitalized patients, results of Harvard medical practice study I. N Engl J Med; 324(6):370-376.
4. Brown, J., Silverman, J. (1999). The current and future market for veterinarians and veterinary medical service in the United State. J AM Vet Med Assoc; 215: 161-183.
5. Cardona, P., Chinchilla, M. (1998). Los roles en un equipo de trabajo: luces y sombras. Barcelona-Madrid: IESE-Universidad de Navarra. (nota técnica del IESE)
6. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones. 9º ed, México D. F., Mc Graw Hill, 421p.
7. Cohen, S., Cornell, K., Brandt, J. Bonvicini, K. (2007). Fatiga compasiva y equipo médico veterinario. Vet Clin North Am. Small Anim Pract; 37(1):123-128.
8. Dal Poz, M.R., Gupta, N., Quain, E., Soucat, A.L.B. (2009). Manual de seguimiento y evaluación de los recursos humanos para la salud - Con aplicaciones especiales para los países de ingresos bajos y medianos. Paris, Organización Mundial de la Salud, 212p.
9. Dal Poz, M., Quain, E. (2006). Addressing the health workforce crisis: toward a common approach, en Human resource for health. Disponible en: <http://www.human-resources-health.com/content/4/1/21>. Fecha de consulta: 3/11/2014

10. Diaz de Rada, V. (2002). Tipos de encuestas y diseños de investigación. Pamplona, PURESOC-Catálogo de Publicaciones de la Universidad Pública de Navarra, p.243.
11. Facultad de Veterinaria, (2011) -UdelaR-, Plan Estratégico de Desarrollo 2012-2016. Montevideo, Facultad de Veterinaria; 56p.
12. García Ferrer, G. (2012). Investigación comercial. 3º ed, Madrid, ESIC, 290p.
13. Gavzer, K. (2010). ¡Equipos! Por qué unos funcionan y qué hacer cuando no funcionan. SEVC 2010 - SEVC-AVEPA 2010. Proceedings of the Southern European Veterinary Conference, Barcelona, Spain, 3 de setiembre - 3 de octubre 2010. Disponible en: www.ivis.org/proceedings/sevc/2010/lectures/spa/Gavzer4.pdf. Fecha de consulta: 28/11/14
14. Jevring-Bäck, C., Bäck, E. (2008). Gestión de la Clínica Veterinaria. 2º ed., Buenos Aires, Inter-Médica, 382 p.
15. Jevring-Bäck, C. (2012). Creación de un gran equipo. SEVC- AVEPA 2012 (2012), Barcelona, España, pp.1-3. Proceedings of the Southern European Veterinary Conference, Barcelona, Spain, 18 al 21 de octubre de 2012. Disponible en: www.ivis.org/proceedings/sevc/2012/lectures/eng/92.pdf. Fecha de consulta: 28/11/14
16. Keith, D. (1977). Human Behavior for work: human relations and organization behavior. 5º ed, New York, Mc Graw-Hill, 581p.
17. Kohn L. T., Corrigan, J. M., Donaldson M. S., (2000). To err is human: building a safer health system . Washington D.C. National Academy Press. 312 p.
18. Lagomarsino, R. (2003). Compromiso Organizacional. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM; 6 (2): 79-83.

19. Lencioni, P. (2005). Overcoming the five dysfunctions of the team: a field guide. San Francisco, Jossey-Bass, 180p.
20. Maceiras, L. (2002). Salud Pública Educ Salud 2002. Encuestas de satisfacción de usuarios. Disponible en: <http://webs.uvigo.es/mpsp/rev02-1/encuestas-02-1.pdf>. Fecha de consulta: 11-11-2014
21. Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. 5º ed. Mexico D.F, PEARSON- Prentice Hall, 920p.
22. Martín, J. (2012). Martín Santos: Entrenamiento personal y mentoring. El rol del líder. Disponible en: http://martinsantos.es/wp-content/uploads/2012/05/CENTRO-VET_El-rol-del-l%C3%ADder.pdf. Fecha de consulta: 11-11-2014
23. Martín, J. (2012). Martín Santos: Entrenamiento personal y mentoring. Las 70 preguntas que un buen líder debe hacerse todos los días (o al menos una vez a la semana). Disponible en: http://martinsantos.es/wp-content/uploads/2012/03/Las_70_Preguntas_1entrega.pdf. Fecha de consulta: 12-11-2014
24. Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Human resoyurses for health. Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. Disponible en: <http://www.human-resources-health.com/content/4/1/24>. Fecha de consulta: 9-11-2014
25. Mérida, I. (2011). Gestión de centros clínicos veterinarios. Zaragoza, SERVET, 211p.
26. Minc, A (1986). El desafío del futuro. Barcelona, Grijalbo, 308p.
27. Moreau, P., Nap, R. (2010). Fundamentos de la práctica veterinaria -Una introducción a la ciencia de la gestión-. Buenos Aires, Intermédica, 160p.
28. Ochs, H. (2003). Innovar en la gestión de las nuevas tecnologías sanitarias- Serie cartillas de gestión sanitaria veterinaria. FICHA N º 1; 1-5. Disponible en: <http://www.ive.org.uy/documentos/gestionsanitariaficha1.pdf>. Fecha de consulta: 4/11/2014

29. Ogilvie, G., Moore, A. (2008). Fatiga de compasión. En: Ogilvie, G., Moore, A. Manejo del paciente oncológico: Guía práctica para una atención compasiva. Buenos Aires, Inter-Médica, pp. 37-39.
30. Perez, J. (1987). La empresa como realidad humana. Barcelona-Madrid: IESE-Universidad de Navarra. (nota técnica del IESE)
31. Pérez, J. (1987). Las motivaciones Humanas. Barcelona-Madrid: IESE-Universidad de Navarra. (nota técnica del IESE)
32. Perez, J. (1997). Liderazgo. Barcelona, IESE-Universidad de Navarra, 88p.
33. Rabouin, R., Astarloa, L. M., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Revah, J. L., Tomas, V. (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. Buenos Aires, PEARSON-Prentice HALL, 358p.
34. Rama, B. (2010). Claves para mejorar el funcionamiento del equipo en la clínica. SEVC-AVEPA (págs. 1-5). Barcelona: AVEPA. Proceedings of the Southern European Veterinary Conference, Barcelona, Spain, 30 de setiembre - 3 de octubre 2010. Disponible en: www.ivis.org/proceedings/sevc/2010/lectures/spa/Rama1.pdf Fecha de consulta: 28/11/14
35. Ramos, M. (2005). Macroeconomía y salud. Revista de Posgrado de la VI Cátedra de Medicina; 149:1-5.
36. Rigoli, F. (2005). Desafíos críticos de los recursos humanos en salud: una visión regional. Revista Latino Americana de Enfermagem. Disponible en: <http://ead.eerp.usp.br/rlae/> Fecha de consulta: 20/10/2014
37. Rosales, C. (2005). Towards a decade of Human Resource for Health in the Américas. Regional Meeting of the Observatory of Human Resource for Health. El campo de los recursos Humanos en Salud. 2005-2015: Disponible en: http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/58642/mod_resource/content/1/desafios-gestion-rh-esp.pdf. Fecha de consulta: 4/11/2014.

38. Rowe, A. (2005). How can we achieve and maintain high-quality performance of health workers in low resource settings? *Lancet*; 366:1026-1035.
39. Ruby, K., De Bowes, R. (2007). El equipo de atención médica veterinaria: ir de bueno a espléndido. *Vet Clin Small Anim; North Amer Small Anim Pract.* 37(1):19-22.
40. Sapelli. (2008). Dossier del curso de Investigación de Mercados, Técnicas cuantitativas, Diploma de especialización en Marketing. Montevideo, FCE, UCUDAL, 51p.
41. Tierney, K., May, S. A.; Guile, D. (2014). Inter-Professional Practice: From Veterinarian to the Veterinary Team. *Journal of Veterinary Medical Education*; 41(2):172-177.
42. Weinstein, A. (2008). Dossier del curso de Investigación de Mercados, Técnicas cualitativas, Diploma de especialización en Marketing Diploma de Especialización de Marketing. Montevideo, FCE-UCUDAL, 25p.

10-ANEXOS

I- CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DOCENTES

Estudio de los RRHH y clima organizacional del Hospital Fvet-UdelaR
Funcionarios docentes

Nº de ficha			
Sexo			
F			
M			
Edad		Carga horaria (semanal)	Año de ingreso
<30		20	< 1 año
30-35		30	Entre 1-3 años
36-40		40	Entre 3-5 años
41-45		60	Entre 5-7años
46-50			Entre 7-10 años
51-55			>10 años
56-60			
>60			
Departamento donde trabaja			
Dirección del Hospital			
Clínica de pequeños			
Clínica de equinos			
Clínica de rumiantes			
Laboratorio			
Imagenología			
Semiología			
Técnica quirúrgica			
Especialidad (formal/informal)			
Al presente desempeño funciones en (nº)			
Al presente, trabajo en el sector	Público	MGAP	
		Intendencia	
		DILAVE	
	Otro		
	Privado	Clínica veterinaria	
		Laboratorio	
Servicios Médicos			
Otro			

Grado de acuerdo con las afirmaciones	
1	Absolutamente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	Moderadamente de acuerdo
5	Absolutamente de acuerdo

PREGUNTAS SOBRE el LIDERAZGO (jefe directo)	1	2	3	4	5
Es para mí un referente a seguir en lo profesional.					
Evalúa mi desempeño por los errores que realizo.					
Mientras el trabajo se mantenga en los mínimos establecidos él/ella evita realizar mejoras.					
Evita la confrontación necesaria "si no lo molesto él/ella no me molesta" (pacto de no agresión).					
Posee una visión de oportunidades futuras para el servicio.					
PREGUNTAS SOBRE el RELACIONAMIENTO, el EQUIPO en GENERAL	1	2	3	4	5
Considero importante tener buena relación con el encargado del servicio.					
Para mí es fundamental ser tenido en cuenta por el responsable del servicio en sus decisiones.					
La Institución es receptiva a mis opiniones.					
La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.					
NIVEL DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
Me remito a realizar las tareas por las cuales se me paga.					
Ejecuto tareas que exceden a la responsabilidad de mi cargo.					
Propongo ideas innovadoras para mejorar mi departamento.					
Considero justificable transgredir las normas cuando pienso que es por el bien del Hospital.					
PREGUNTAS PARA FIJAR NIVEL DE MADUREZ EN REFERENCIA AL TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
La competencia entre funcionarios normalmente tiene más resultados negativos que positivos.					
Para mí lo más importante es conformar equipos de trabajo (cooperación).					
Trabajar en esta organización me ofrece posibilidades de aprender y mejorarme profesionalmente.					
En mi área, cuando ingresa un nuevo integrante se le brinda toda la asistencia y ayuda.					
Soy amable con mis compañeros de trabajo, aún en momentos de mucho estrés y tensión personal o profesional.					
Dedico tiempo a compañeros que tengan problemas, laborales o no laborales.					
En mi área de trabajo, es frecuente compartir el material con otros compañeros que los pudieran necesitar.					
El responsable del servicio escucha mis inquietudes personales y profesionales (vs. Indiferencia).					

VALORACIÓN PERCIBIDA POR LOS INTEGRANTES ACERCA DE SU ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
Mi trabajo en el Hospital no es especialmente atractivo.					
He logrado el equilibrio entre mi vida personal, familiar y profesional.					
Mediante mi trabajo afecto la vida de otras personas, pertenecientes o no a la organización.					
Realmente me gusta ser docente del Hospital.					
Me siento orgulloso/a de ser docente del Hospital.					
Me alegro de haber elegido la profesión veterinaria.					
Cumplo mis obligaciones profesionales con sumo cuidado.					
RELEVAR ENFERMEDADES DE TIPO PROFESIONAL A FUNCIONARIOS DOCENTES	1	2	3	4	5
Frecuentemente me encuentro nervioso/a, tenso/a en el trabajo.					
En situaciones adversas en el trabajo, siento que me falta la confianza, y tengo miedo de perder el control de la situación.					
He padecido enfermedades zoonóticas a consecuencia de mi actividad laboral.	SI	NO			
He padecido enfermedades físicas (no zoonosis) a consecuencia de mi actividad laboral.	SI	NO			
He padecido enfermedades psíquicas a consecuencia de mi actividad laboral.	SI	NO			
Días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.	ninguno 1 a 15	15 a 30 >30			
He percibido situaciones que podrían encuadrar como discriminación de género en mi trabajo.	SI	NO			
Acepto sin cuestionamientos el beneficio de la condición maternal "embarazo y lactancia".					
BIENESTAR SOCIOECONÓMICO	1	2	3	4	5
La Institución realmente se preocupa por mi bienestar.					
La retribución que recibo es justa en función de la tarea que realizo.					
En mis circunstancias actuales no me conviene cambiar de organización.					
No me siento profesionalmente realizado trabajando en el Hospital.					
Esta profesión me satisface integralmente.					
Cuenta con:					
	Beneficios sociales de otras cajas	SI		NO	
	Vehículo propio	SI		NO	
	Tipo	Auto		Moto	Otro
	Casa	Propia			
		Arrendatario			
		Usufructuario			
	Educación de los hijos	Nº			
Inicial		Estatal/Privada			
Primaria		Estatal/Privada			
Secundaria		Estatal/Privada			
Terciaria		Estatal/Privada			

II- CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DOCENTES

Estudio de los RRHH y clima organizacional del Hospital Fvet-UdelaR	
Funcionarios no docentes	

Nº de ficha		
Sexo		
F		
M		
Edad	Carga horaria (semanal)	
<30	20	
30-35	30	
36-40	40	
41-45	60	
46-50		
51-55		
56-60		
60-70		
	Año de ingreso	
	Antigüedad en el cargo	
	< 1 año	
	Entre 1-3 años	
	Entre 3-5 años	
	Entre 5-7 años	
	Entre 7-10 años	
	>10 años	
Departamento donde trabaja	Perfil del cargo	
Dirección del Hospital	Técnico	
Clínica de pequeños	Administrativo	
Clínica de equinos	Servicios generales	
Clínica de rumiantes	Pasante	
Laboratorio	Becario	
Imagenología	Otro	
Semiología		
Técnica quirúrgica		
Al presente desempeño funciones en (nº)		
Al presente, trabajo en el sector	Público	MGAP
		Intendencia
		DILAVE
		Otro
	Privado	Clínica veterinaria
		Servicios médicos
		Otro

Grado de acuerdo con las afirmaciones	
1	Absolutamente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	Moderadamente de acuerdo
5	Absolutamente de acuerdo

PREGUNTAS SOBRE el LIDERAZGO (jefe directo)	1	2	3	4	5
Es para mí un referente a seguir en lo laboral.					
Evalúa mi desempeño por los errores que realizo.					
Mientras el trabajo se mantenga en los mínimos establecidos él/ella evita realizar mejoras.					
Evita la confrontación necesaria "si no lo molesto él/ella no me molesta" (pacto de no agresión).					
Posee una visión de oportunidades futuras para el servicio.					
PREGUNTAS SOBRE el RELACIONAMIENTO, el EQUIPO en GENERAL	1	2	3	4	5
Considero importante tener buena relación con el encargado del servicio.					
Para mí es fundamental ser tenido en cuenta por el responsable del servicio en sus decisiones.					
La Institución es receptiva a mis opiniones.					
La organización se preocupa por mi satisfacción en el trabajo.					
NIVEL DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
Me remito a realizar las tareas por las cuales se me paga.					
Ejecuto tareas que exceden a la responsabilidad de mi cargo.					
Propongo ideas innovadoras para mejorar mi departamento.					
Considero justificable transgredir las normas cuando pienso que es por el bien del Hospital.					
PREGUNTAS PARA FIJAR NIVEL DE MADUREZ EN REFERENCIA AL TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
La competencia entre funcionarios normalmente tiene más resultados negativos que positivos.					
Para mí lo más importante es conformar equipos de trabajo (cooperación).					
Trabajar en esta organización me ofrece posibilidades de aprender y mejorarme laboralmente.					
En mi área, cuando ingresa un nuevo integrante se le brinda toda la asistencia y ayuda.					
Soy amable con mis compañeros de trabajo aún en momentos de mucho estrés y tensión personal o personal.					
Dedico tiempo a compañeros que tengan problemas, laborales o no laborales.					
En mi área de trabajo, es frecuente compartir el material con otros compañeros que los pudieran necesitar.					
El responsable del servicio escucha mis inquietudes personales y laborales (vs. Indiferencia).					

VALORACIÓN PERCIBIDA POR LOS INTEGRANTES ACERCA DE SU ACTIVIDAD		1	2	3	4	5
He logrado el equilibrio entre mi vida personal, familiar y laboral.						
Mediante mi trabajo afecto la vida de otras personas, pertenecientes o no a la organización.						
Mi trabajo en el Hospital no es especialmente atractivo.						
Realmente me gusta ser funcionario del Hospital.						
Me siento orgulloso/a de ser funcionario del Hospital.						
Cumpló mis obligaciones profesionales con sumo cuidado.						
RELEVAR ENFERMEDADES DE TIPO PROFESIONAL A FUNCIONARIOS DOCENTES		1	2	3	4	5
Frecuentemente me encuentro nervioso/a, tenso/a en el trabajo.						
En situaciones adversas en el trabajo, siento que me falta la confianza, y tengo miedo de perder el control de la situación.						
He padecido enfermedades zoonóticas a consecuencia de mi actividad laboral.		SI	NO			
He padecido enfermedades físicas (no zoonosis) a consecuencia de mi actividad laboral.		SI	NO			
He padecido enfermedades psíquicas a consecuencia de mi actividad laboral.		SI	NO			
Días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.		ninguno 1 a 15	15 a 30 >30			
He percibido situaciones que podrían encuadrar como discriminación de género en mi trabajo		SI	NO			
Acepto sin cuestionamientos el beneficio de la condición maternal "embarazo y lactancia"						
BIENESTAR SOCIOECONÓMICO		1	2	3	4	5
La Institución realmente se preocupa por mi bienestar.						
La retribución que recibo es justa en función de la tarea que realizo.						
En mis circunstancias actuales no me conviene cambiar de organización.						
No me siento laboralmente realizado trabajando en el Hospital.						
Este trabajo me satisface integralmente.						
Cuenta con:						
Beneficios sociales de otras cajas		SI		NO		
Vehículo propio		SI		NO		
Tipo		Auto		Moto		Otro
Casa		Propia				
		Arrendatario				
		Usufructuario				
Educación de los hijos		Nº				
Inicial		Estatal/Privada				
Primaria		Estatal/Privada				
Secundaria		Estatal/Privada				
Terciaria		Estatal/Privada				

III- CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES OMV

Nº de registro	
----------------	--

Opinión de los estudiantes					
	PATOLOGÍA Y CLÍNICA DE PEQUEÑOS ANIMALES II	PATOLOGÍA Y CLÍNICA DE EQUINOS II	PATOLOGÍA Y CLÍNICA DE RUMIANTES II	IMAGENOLOGÍA	ANÁLISIS CLÍNICOS
Puntualidad en policlínica.					
Opinión del curso.					
Nivel académico general.					
Nivel de compromiso con pacientes-clientes.					
Nivel de compromiso con los estudiantes.					
Relacionamiento entre docentes.					
Relacionamiento con funcionarios no docentes.					
Actitud con la función docente.					
Actitud con la función asistencial.					

Escala de valoración	
0	No contesta
1	Muy malo
2	Malo
3	Regular
4	Bueno
5	Muy bueno