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 LQWHJUDQWHV GH OD ³UHX WHV L, Alejandró 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
4.5.1.4 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 El 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 D O D S U R E O H P i W L F D F R Q L U R Q W D F L y 7 3 G L D U L
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 Nº 2 Distribución de los hijos de funcionarios no docentes, según nivel educativo actual y lugar donde lo efectuaron ±Estatal o privado-. 69

Tabla Nº3: Distribución de la carga horaria semanal de los funcionarios docentes. 70

Tabla Nº4: Distribución del grado de acuerdo de los docentes sobre el H Q X Q F L D G R ³ 0tLabajo se Unaventa6 en los mínimos establecidos p O H O O D H Y L W D U H D O L] D U P H M R U D V ´ 73

Tabla Nº 5: Distribución de los hijos de funcionarios docentes, según nivel educativo actual y lugar donde lo efectuaron ±Estatal o privado-. 85

LISTA DE FIGURAS

Pagina

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 ³(O OD UHVSRQVDEOH GHO VHUYLFLR HV XQ UHIHU 58

Figura XIV: 3URSRUFLyQ GH UHVSXHVWDV GH ORV HQ UHVSRQVDEOH GHO VHUYLFLR HYDO~D PL GHVHPS 58

Figura XV: 3URSRUFLyQ GH UHVSXHVWDV GH ORV L responsable del servicio evita la confrontación necesaria, si no lo/la molesto, él/ella QR PH PROHVWD´ 59

Figura XVI: Porcentaje del grado de acuerdo que manifestaron los funcionarios no GRFHQWHV VREUH OD DILUPDFLyQ ³(O UHVSRQVD 59
oportunidades IXWXUDV SDUD HVWH´

Figura XVII: Distribución de la percepción sobre la Institución/organización de los IXQFLRQDULRV QR GRFHQWHV 3URSRUFLyQ GH UH 60
HV UHFHSWLYD D PLV RSLQLRQHV´ \ ³/D VDWLVIDFFLyQ HQ HO WUDEDMR ´

Figura XVIII: Porcentaje de respuestas de los investigados a la aseveración ³&RQVLGHUR MXVWLILFDEOH WUDQVJUHGLU ODV Q 61
+RVSLWDO´

Figura XIX: Distribución de respuestas de los funcionarios no docentes sobre la DILUPDFLyQ ³+H ORJUDGR HO HTXLOLEULR HQWUH 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: 'LVWULEXFLyQ GH ODV UHVSXHVWDV D ODERUDOPHQWH UHDOL]DGR D WUDEDMDQGR HQ H 68

Figura XXV: Porcentaje de encuestados sobre el HQXQFLDGR ³(VWH VDWLVIDFH LQWHJUDOPHQWH´ 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 GRFHQWHV 3URSRUFLyQ GH UHVSXHVWDV D OD D 72
HV XQ UHIHUHQWH D VHJXLU HQ OR SURIHVLRQDO

Figura XXIX: 3URSRUFLyQ GH UHVSXHVWDV GH ORV HQ 72
responsable GHO VHUYLFLR HYDO~D PL GHVHPSHxR SRU

Figura XXX: 3URSRUFLyQ GH UHVSXHVWDV GH ORV 73
responsable del servicio evita la confrontación necesaria, `si no lo/la molesto, él/ella QR PH PROHVWD´

Figura XXXI: Porcentaje del grado de acuerdo que manifestaron los funcionarios GRFHQWHV VREUH OD DILUPDFLyQ ³(O OD UHVSR 74
RSRUWXQLGDGHV IXWXUDV SDUD pVWH´

Figura XXXII: Distribución de la percepción sobre la Institución/Organización de los IXQFLRQDULRV GRFHQWHV 3URSRUFLyQ GH UHVS 75
HV UHFHSWLYD D PLV RSLQLRQHV´ \ ³/D RUJDQL]D HO WUDEDMR ´

Figura XXXIII: Porcentaje de respuestas de los investigados a la aseveración ³&RQVLGHUR MXVWLILFDEOH WUDQVJUHGLU ODV Q 76
+RVSLWDO´

Figura XXXIV: Distribución de respuestas de los funcionarios docentes sobre la DILUPDFLyQ ³HJUHGR HO HTXLOLEULR HQWUH PL YLG 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 HQXQFLDGR ³0H DOHJUR GH KDEHU HOHJLGR OD S 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

)LJXUD ;/ 'LVWULEXFLyQ GH ODV UHVSXHVWDV G profesionalmente realizado/a WUDEDMDQGR HQ HO +RVSLWDO´ 84

)LJXUD ;/, 3RUFHQWDMH GH GRFHQWHV VREUH VDWLVIDFFLyQ GH OD 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 41students, 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, SHUR Vt SURPXHYHQ DSDVLRQDGRV GHEDWHV GH ³FyP LGHDO´ 8QR GH HVRV SDUDGLJPDV D LPLWDU HV HO PD 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-, DVt FRPR OD FDQWLGDG GH SXEOLFDFLRQHV ³SDSHUV constituyen el estándar a seguir.

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

Como en tRGRV ORV DVSHFWRV GH OD YLGD VHJXUDPHQW 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 ³/D VRFLHGDG PRGHUQD HV XQD VR 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 FRPSOHMR \ PXOWLGLPHQVLRQDO´

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: ³Muchos 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 H T X L O L E U D G D O R V G(C h i a v e n a t o , 2 0 1 1) Q W H U H V H V ´

6 H J ~ Q & K L D Y H Q D W R ³ + R \ H Q G t D O D R U J D Q L] D F L y 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 so F L H G D G ´

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. ³ 8 Q D R U J D Q L] D F L y Q H [L V W H V R O R F X D Q G R K D \ S 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. ³ / D U H D O L G D G H V W 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 XQ LQLFLDGRU GH(MHU, 1987) ³8QD RUJDQL]DFLyQ QR HV QXQFD XQD XQLGDG FRPSOHWD organismo social vivo y sujeto a cambios cons W D Q W H (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?

³8QD RUJDQL]DFLyQ KXPDQD HV XQ FRQMXQWR GH SHU
cuyas acciones- se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo en el que todas están interesadas, aunque su interés pueda deberse a motivos PX\ GLIHUHQWHV´ (Pérez, 1987)

³/D YLGD GH ODV SHUVRQDV VH FRPSRQH GH XQD LQILQ
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 SHUVRQDV /D FRRSHUDFLyQ HQWUH pVWDV HV HVHQ
(Chiavenato, 2011)

³(Q HO IRQGR ODV RUJDQL]DFLRQHV H[LVWHQ SDUD ORJ
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 WUDEDMDU (QHQ HTX LSR´ (Chiavenato, 2011)

4.1.2 Misión y Visión

³0LVLyQ RUJDQL]DFLRQDO HV OD GHFODUDFLyQ GHO S
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 básica V GH DFFLyQ GH OD RUJDQL]DFLyQ´ (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**,** ³crear 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

³/D Y L V L y Q R U J D Q L] D F L R Q D O R Y L V L y Q G H O Q H J R F L organización desea ser en el futuro. La visión en 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 DOFDQ]DU ORV REMHWLYRV RUJDQL]DFLRQDOHV \ SHUVR (Chiavenato, 2011)

4.1.3 Objetivos organizacionales:

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir XQ REMHWLYR GH DFXHUGR FRQ XQ SODQ « 7RGD R 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 FRQVHFXFLyQ GH (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:

³(ILFDFLD HV XQD PHGLGD QRUPDWLYD GHO ORJUR G
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
SUHRFXSD GH ORV ILQHV VLQR GH ORV PHGLRV ´ (Chiavenato, 2011)

/D HILFDFLD HV ORJUDU ORV UHVXOWDGRV \ ILQHV SU
FRUUHFWDV´

³$ SHVDU GH WRGR OD HILFDFLD \ OD HILFLHQFLD QR
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
HILFLHQWH (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 futbol con técnica	Ganar el campeonato

Tomado de Chiavenato 2011

Figura I: Diferencia entre eficacia y eficiencia.

³/D GLVSRVLFLyQ D FRQWULEXLU FRQ ODV RUJDQL]DFL
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 ODV FRQWULEXFLRQ
(Chiavenato, 2011)

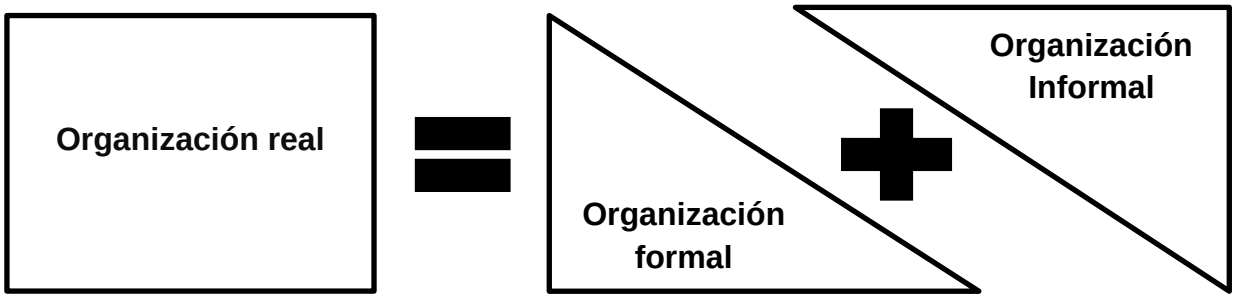


Figura III: Componentes de la Organización real. (Perez, 1987)

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

[3] (O PRGHOR VRFLRWpFQLFR IXH XQD SURSXHVWD GH
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 TXH WUDEDMHQ(Chiavenato, 2011)Q WR ´

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)

³1L HO VLVWHPD WpFQLFR QL HO VRFLDO SXHGHQ YHUV
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 LQGLYLGXDOHV (Chiavenato, 2011)

³(O VLVWHPD JHUHQFLDO HV UHVSRQVDEOH GH OD DGP
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	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos	Están motivados por la rentabilidad, utilidad, liquidez,

Figura IV: Tipos de socios de una organización.

4.5.1.4 Las organizaciones y el ambiente

³/DV RUJDQL]DFLRQHV QR VRQ DEVROXWDV ni se QR HVWiQ HQFXHUDGDV 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)

³([LVWHQ GRV HVWUDWRV DPELHQWDOHV

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

WDQWR VX HIHFWR HV JHQpULFR \ DEDUFDQWH (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)

³$PELHQWH GH WUDEDMR HVWDEOH \ HVWiWLFR HV 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 SUHGRPLQy GXUDQWH OD SULPHUD PLWDG GHO VLJOR ; 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 F D P E L R H F R Q y P L F R H Q V X O L E U R F O i V L F R ³7 H R U t D G H O por su capacidad de producir o provocar desequilibrios dinámicos en la economía ´ 2 F K V

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).

³ $ V t R Q L 1 D 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 G H P i V (Chiavenato, 2011)

³&DSLWDO KXPDQR VLJQLILFD WDOHQWR TXH VLJQLILF
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. ³3DUD OD FDSDFLWDFLyQ GH WRGRV ORV H 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 eO SXHVWR GH WUDED (Moreau & Nap, 2010)

³/RV UHFXUVRV KXPDQRV WLHQHQ GRV IRUPDV GH Y 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 UROSHU DVt FRQ OD WUDGLFLyQ GH WUDWDUODV FRPR (Chiavenato, 2011). Ese valor se adquiere no solamente con el saber hacer, sino con la experiencia que brinda haber cometido errores. ³/D H[SHULHQFLD tiene un enorme valor y resulta muy oneroso remplazar a una persona entrenada. Las empresas calculan que el costo de reemplazar a un empleado ELHQ HQWUHQDGR HTXLYDOH DSUR[LPDGDPHQWH (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.

³/D WHQGHQFLD DFWXDO HV TXH WRGDV ODV SHUVRQD 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 H[LWRVDV FUHFHQ (Chiavenato, 2011).OHFHQ´

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)

³/D PD\RUtD GH ODV FOtQLFDV YHWHULQDULDV VH GHILQH FRPR XQ WUDEDMR HQ (Moreau & Nap, 2010) HTXLSR \ KDFHUOR ELHQ QXQFD HV WDUHD GH XQD VROD SHUVRQD ³

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 &RQJUHVR 6(9& DILUPy ³+R\ HQ GtD ODV FOtQLFDV HVWiQ HQ HTXLSR \ QR H[LVWH XQD VROD SHUVRQD TXH SXHGD KDFHUOR WRGR D VRODV 9LYLPRV HQ OD HUD GHO WUDEDMR HQ HTXLSR \ KDFHUOR ELHQ QXQ (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 GHGLOLFLD (Q FRQWUDVWH FRQ HVWH PRGHOR HO WUDEDMR HQ HTXLSR LPSOLFD TXH ORV HVSHFLDOLVWDV WUDEDMHQ GH PDQHUD LQWHJUDGD \ FRRUGLQDGD 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?

³Ningún 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)

³8QD &OtQLFD 9HWHULQDULD HVWi IRUPDGD SRU ODV SHUVRQDV TXH WUDEDMDQ HQ HTXLSR \ QR H[LVWH XQD VROD SHUVRQD TXH SXHGD KDFHUOR WRGR D VRODV 9LYLPRV HQ OD HUD GHO WUDEDMR HQ HTXLSR \ KDFHUOR ELHQ QXQFD HV WDUHD GH XQD VROD SHUVRQD ´ 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 PXQG(Mérida, 2011)

³3DUD TXH HO WUDEDMR HQ FRQMXQWR VHD HILFLHQW
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 DSRUWHV LQGLYLGXDOHV´ (Morgeson, 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

6HJ~Q %DUUHQHFKH OD GHILQLFLyQ GH XQ HTXLSR
y comunicación entre un grupo de personas comprometidas que combinan y contribuyen con sus talentos, experie QFLD \ FXDOLGDGHV SHUVRQDOHV

/HQFLRQL DILUPy TXH ³HO WUDEDMR HQ HTXLSR VLJX
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 WLHQHQ(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 incomprensión o no estar de acuerdo-. Pérdida de sinergia por dispersión de los esfuerzos laborales.

³3DUD ORJUDU XQ HTXLSR HILFLHQWH XQ REMHWLYR F
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)

³(O p[LWR UHDO GH XQ HTXLSR GHSHQGH IXQGDPHQWD
imponen los pares y de la que uno mismo se impone. Cada miembro del equipo QHFHVLWD VDEHU FXiO HV VX IXQFLyQ (Moreau & Nap, DU HQ FR
2010)

Se deben potenciar los equipos de trabajo, para ello es importante tener en cuenta lo que afirman Moreau y Nap, 2010 ³/RV LQWHJUDQWHV GHO
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 DFHSWDU ODV GHFLVLRQHV ´

Por lo tanto ³&XDQGR H[LVWHQ SUREOHPDV LQWHUQRV HQW
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 WLHQHQ GH (Moreau & Nap, 2010)

En lo momentos donde hay tensión y problemas de relacionamiento entre los LQWHJUDQWHV GHO HTXLSR VH GHEH FRPSDUWLU WDQ
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 ORJURV (Moreau & Nap, 2010)

4.4 COMPROMISO

Estudios realizados en el campo de los recursos humanos ponen de manifiesto que el compromiso en el trabajo es relativamente independiente de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización, y que puede ser experimentado de diferentes maneras. (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)

³/D GLVWLQFLyQ HQWUH HO FRPSURPLVR \ VXV FRQVHFXHQFLDV HV VXWLO 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)

³/RV LQWHJUDQWHV GH XQD RUJDQL]DFLyQ QHFHVLWDQ VHQWLUVH SDUWH GHO PLVPR 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 LPSOHPHQWDU ODV GLUHFWLYDV \ DFHSWDU ODV GHFLV

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, F R Q W H V W D Q D X W R P i W L F D P H Q W H T X H H V S D U D ³J D Q D U 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)

(VWXGLDED VL ³OR V WUDEDMDGRUHV GH IiEULFDV VDW fábricas motivados, identificó una serie de factores a los que él denomino 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 satisfac F L y (Q évring-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)

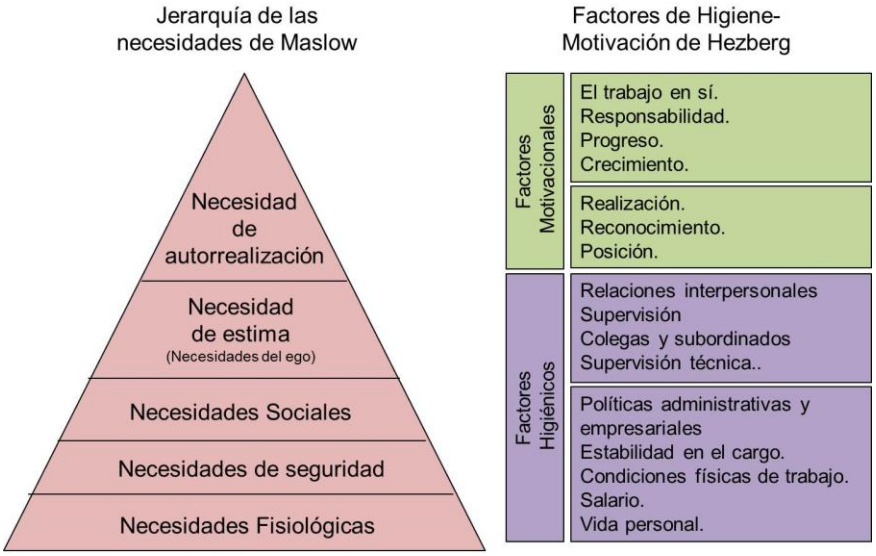


Figura VI: Comparación de los modelos de Motivación, de Maslow y Herzberg.
Tomado de (Keith, 1977)

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 FRQ VX ³7HRUtD ; \ a7HoRíaU X Dcorresponde 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 (extrinseco), 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).

[3] /RV HVWXGLRV UHDOL]DGRV HQ HO FDPSR GH OR V U
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 ³PX\ KXPDQD´ FXDQGR VH FRQVLGHUD TXH SRVHH OD FXDOLGDG GH SRVHHU PX\ H 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)

³/D PRWLYDFLyQ HV HO PRWRU LQWHUQR TXH GD ORV diferencian entre la motivación como fuerza externa aplicada y la inspiración como motor interno, nosotros utilizamos el término motivación para cubrir DPERV DVSHFWRV (Herzberg, Creación de un gran equipo, 2012)

³/D PRWLYDFLyQ HV HO JUDGR GH FRPSURPLVR HQ OOH 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 OD SURGXFWLYLGDG (Herzberg, Creación de un gran equipo, 2012)

³6L GHVHD PDQWHQHU OD PRWLYDFLyQ GHO HTXLSR HQ valore los esfuerzos y la energía que aporta el personal y que reconozca LQPHGLDWDPHQWH XQ WUDEDMR (Morgan & Map, 2010) Q KHFKR ´

Tomado de (Perez, Liderazgo, 1997)

Figura VII: Variables necesarias para representar el paradigma antropológico.

[3] Las personas que se sienten bien consigo mismas producen buenos resultados [3]

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.

³/LGHUDU HV HO URO GH GHVSHUWDU GH LQWHJUDU G
JXLDU D ODV SHUVRQDV (Radulf, 2008) HV SDVWRUHDU ´

³(Q XQD VRFLHGDG HQ OD TXH SUHGRPLQD HO FRQRFLP
HO OtGHU GHEH PRWLYDU JXLDU LQVSLUDU (Martín, 2012) U HVFXFKDU

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

³(QWHQGHPRV HO OLGHUD]JR FRPR OD FDSDFLGDG GH LQIOX
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
K D F H U (Martín, Martín Santos: Entrenamiento personal y mentoring, 2012)

Capacidades del líder	
1 Visión	Superar la visión lineal y poder ver sistemas.

Figura VIII: Descripción de las capacidades del líder.

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.

(V X Q 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

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 respiuestas, que Y D Q G H ³ W R W D O P H Q W H H Q G H V D F X H U G (Malhotra, ³ W R W D O P 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)

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.

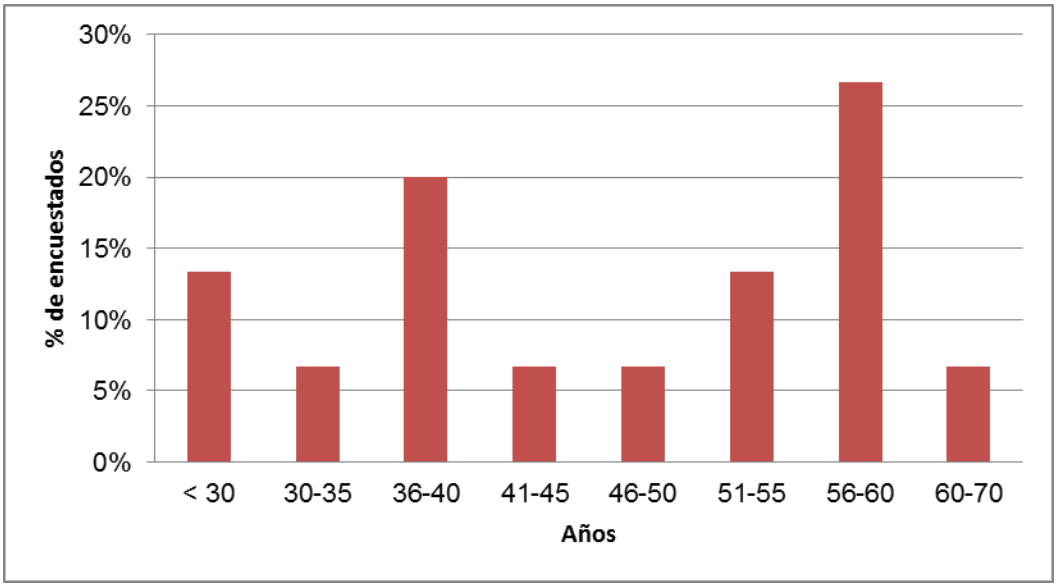


Figura XI: Distribución por edad de los funcionarios no docentes.

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 Nº1: 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

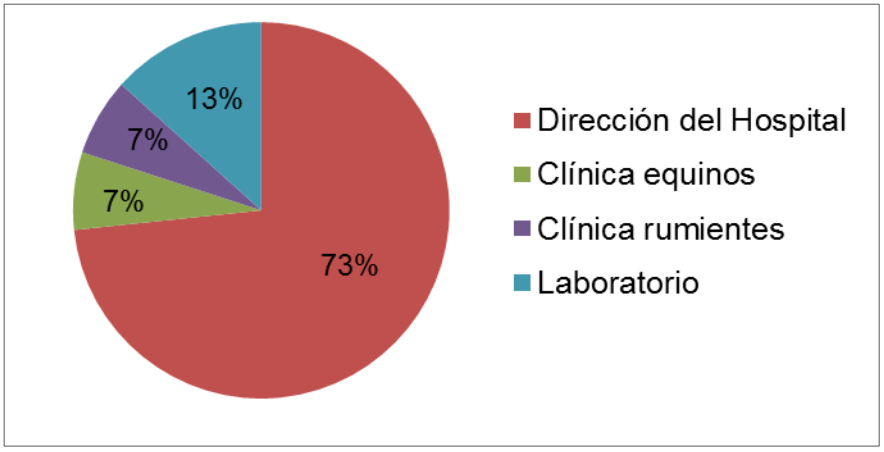


Figura XII: Proporción de funcionarios no docentes según el servicio del cual dependen.

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.

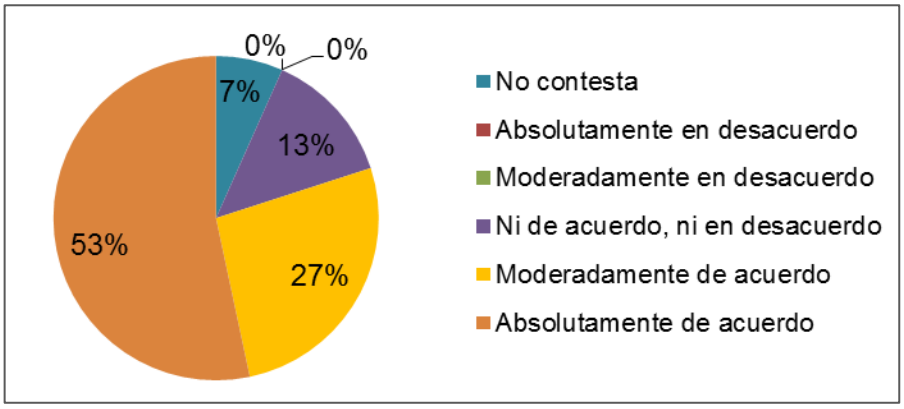


Figura XIII: Distribución de la percepción de liderazgo ±director/jefe- que presentaron los funcionarios no docentes. Proporción de respuestas a la pregunta ³(O OD UHVSRQVDEOH GHO VHUYLGRU´

7.1.2.2 Evaluación de desempeño.

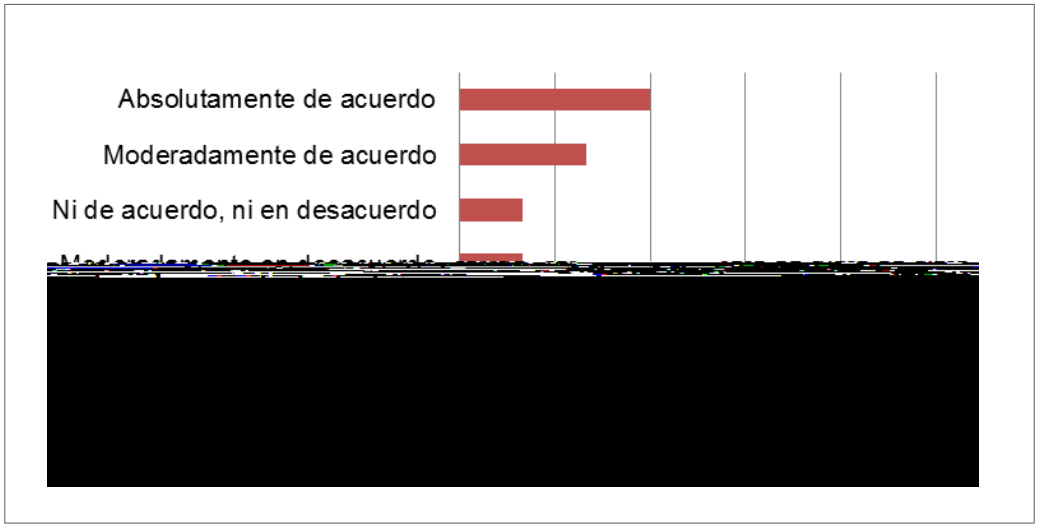


Figura XIV Proporción de respuestas de los encuestados a la pregunta ³(O OD UHVSRQVDEOH GHO VHUYLGRU TXH UHDOL]R´

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 ³&RQVLGHUR LPSRUWDQWH WHQHU EXHQD UHODFLyQ GHO VHUYLFLR´

7.1.3.2 Importancia de la consideración del/la responsable.

El 60% de los funcionarios no docentes declara estar absolutamente de DFXHUGR FRQ OD DVHYHUDFLyQ ³3DUD Pt HV IXQGDPHQWDO HO OD UHVSRQVDEOH GHO VHUYLFLR´ Y 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.

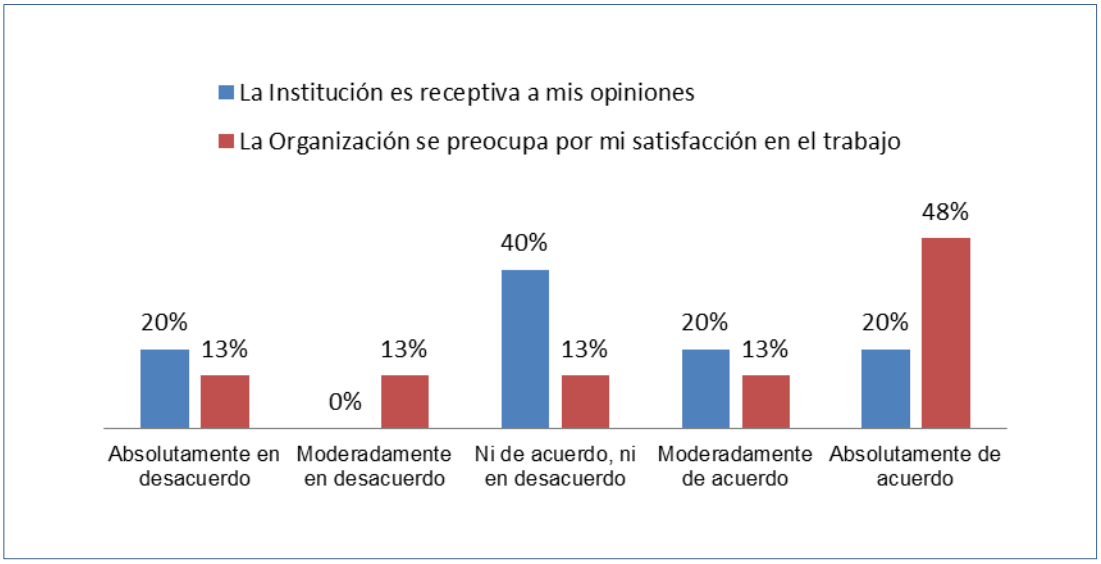


Figura XVII: Distribución de la percepción sobre la Institución/organización de los funcionarios no docentes. Proporción de respuestas a los enunciados ³/D ,QVWLWXFLyQ HV UHFHSWLYD D PLV RSL SUHRFXSD SRU PL VDWLVIDFFLyQ HQ HO WUDEDMR´

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 ³P H U H P L W R D U H D O L] D U O D V W D U HsD V S R U O D 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 ³H M H F X W R W D U H D V T X H H [F H G H Q D O,Del U H V S R Q V 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 D V H Y H U D F L y Q ³HS1 R S R Q J R 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.

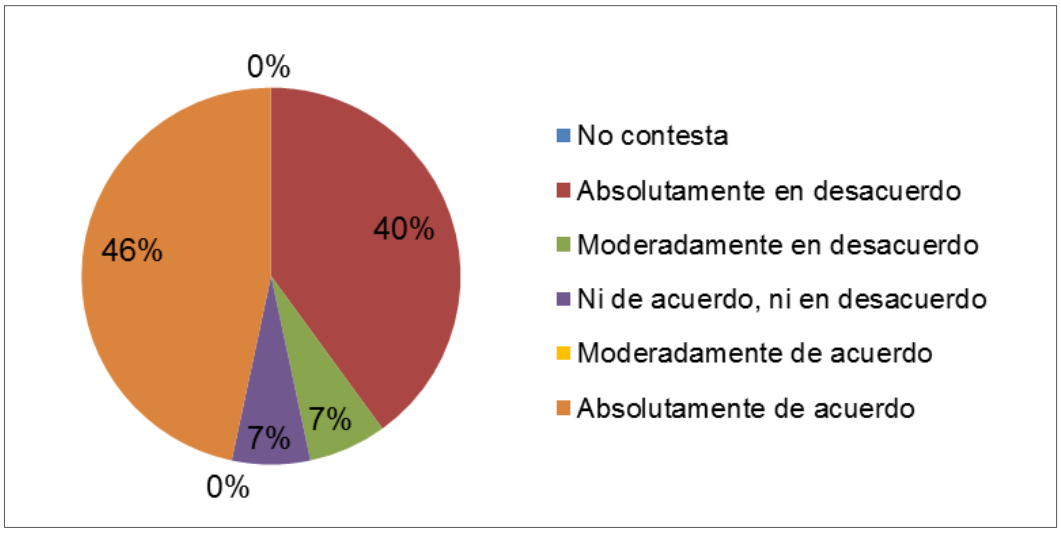


Figura XVIII: Porcentaje de respuestas de los investigados a la aseveración ³& R Q V L G H U R M X V W L I L F D E O H W U D Q V J U H G L U O E L H Q G H O + R V S L W D O ´

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 resultados positivos". En tanto el 14% indica que está moderadamente de acuerdo 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 es importante ser cooperativo (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 permite aprender y mejorar en lo laboral", 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 afirmación "En mi cuando alguien necesita ayuda, la doy", 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" en momentos de mucho estrés y tensión personal 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 a la afirmación "Me preocupo por mis compañeros cuando atraviesan problemas personales", 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 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, ante la afirmación "En mi trabajo mis superiores escuchan mis inquietudes personales y profesionales", 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.

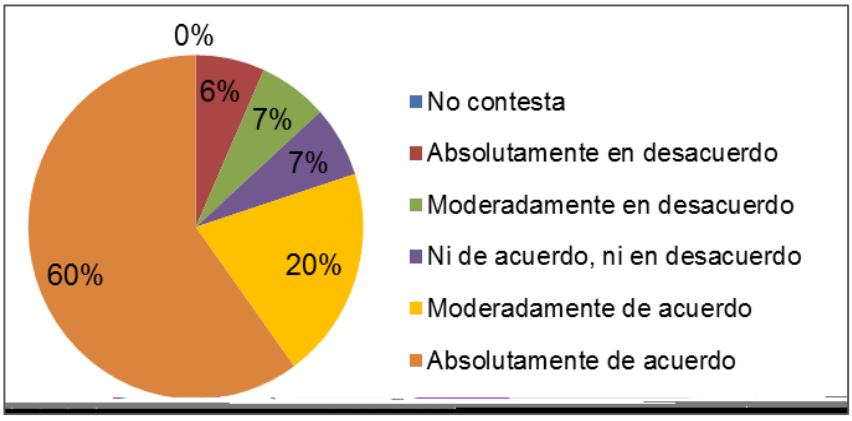


Figura XIX: Distribución de respuestas de los funcionarios no docentes sobre la D I L U P D F L y Q ³ + H O R J U D G R H O H T X L O L E U L S U R I H V L R Q D O ´

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.

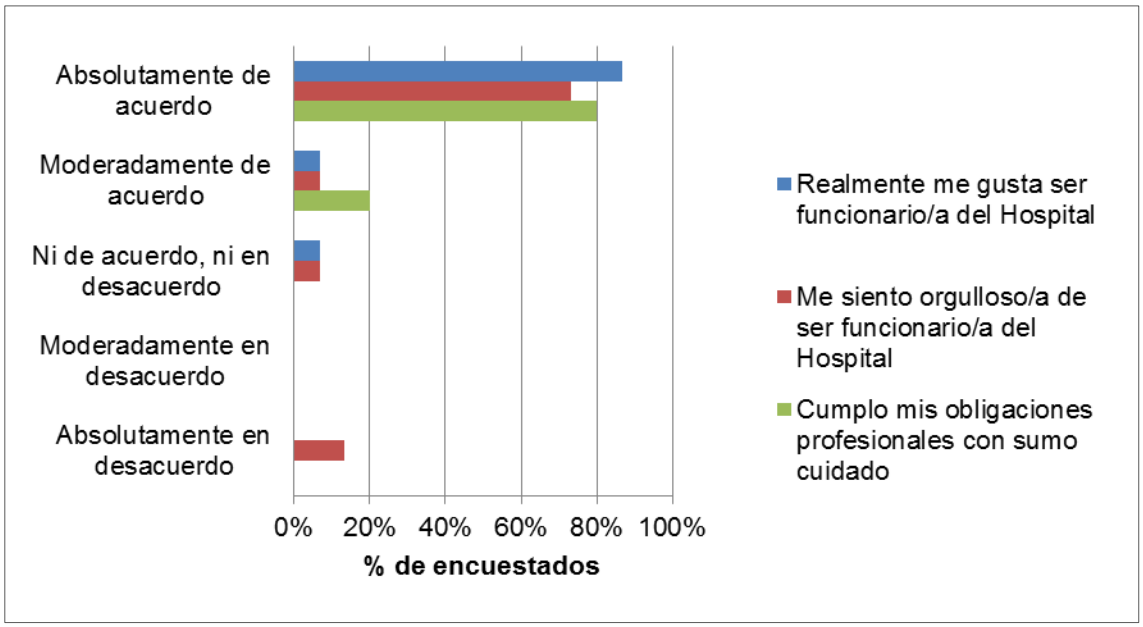


Figura XXI: Distribución de la valoración de los encuestados sobre su trabajo y actividad.

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 ³)UHFXHQWHPHQWH PH HQFXHQWUR QHUYLRVR WUDVR WHQVR HQ HO WUDEDMR´ 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 HQXQFLDGR ³(Q VLWXDFLRQHV DGYHUVDV HQ HO WUDEDMR FRQILDQ]D \ WHQJR PLHGR GH SHUGHU HO 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.

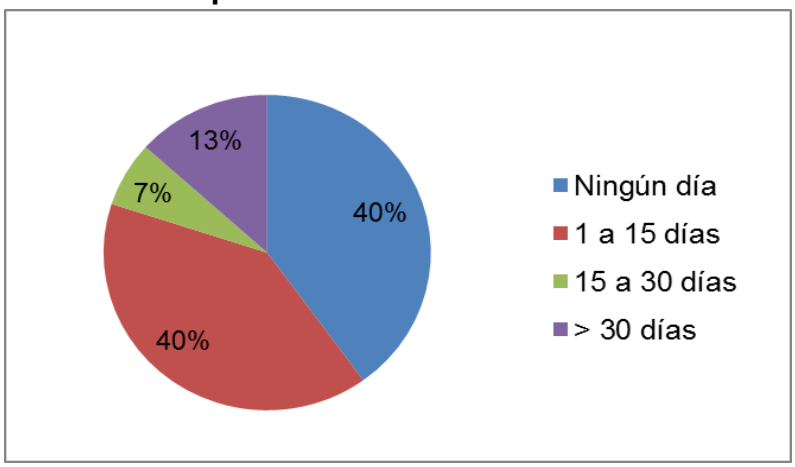


Figura XXII: Proporción de encuestados según días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.

7.1.7.7 Discriminación-Percepción.

El 20% contestó afirmativamente DO HQXQFLDGR ³+H SHUFLELGR VLV SRGUtDQ HQFXDGUDU FRPR GLVFULPLQDGRV´ el 80% lo hizo negativamente.

7.1.7.8 Condición maternal ±embarazo y lactancia-.

El 100% está absolutamente de acuerdo con la aseveración ³Acepto 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.

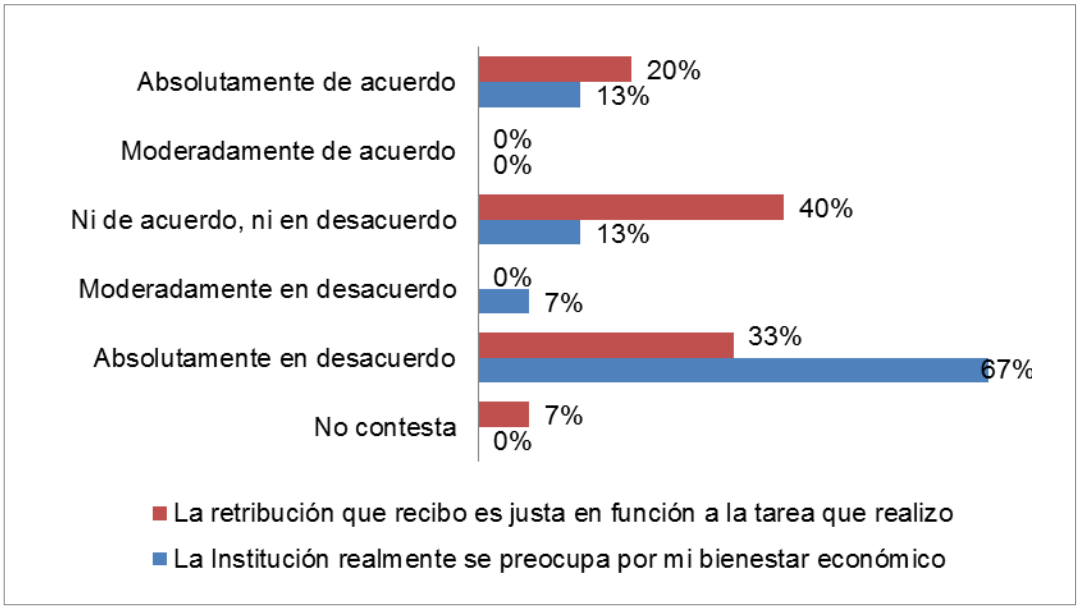


Figura XXIII: Percepción de los funcionarios no docentes acerca de su retribución económica.

7.1.8.3 Posicionamiento frente a nuevas opciones laborales.

El 80% de los encuestados declara que está absolutamente de acuerdo con la I U D V H ³ (Q P L V F L U F X Q V W D Q F L D V D F W X D O H V Q R P H R U J D Q L] D E F 1 3 % Q manifiesta que no le conviene y el 7% no está de acuerdo, ni en desacuerdo con esto.

7.1.8.4 Satisfacción laboral.

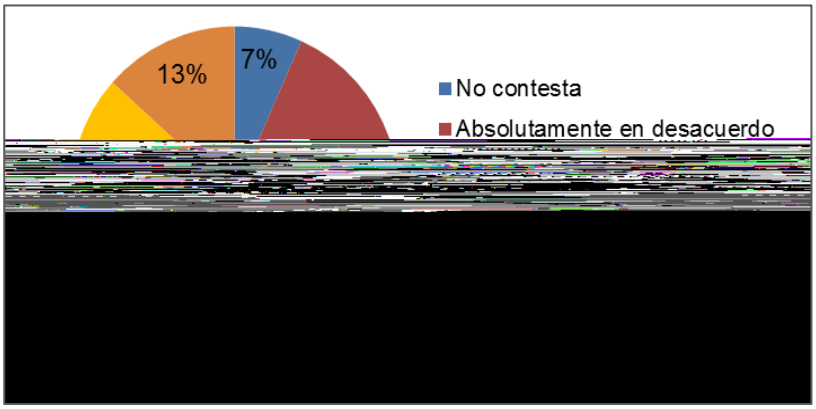


Figura XXIV: ' L V W U L E X F L y Q G H O D V U H V S X H V W D V O D E R U D O P H Q W H U H D O L] D G R D W U D E D M D Q G R

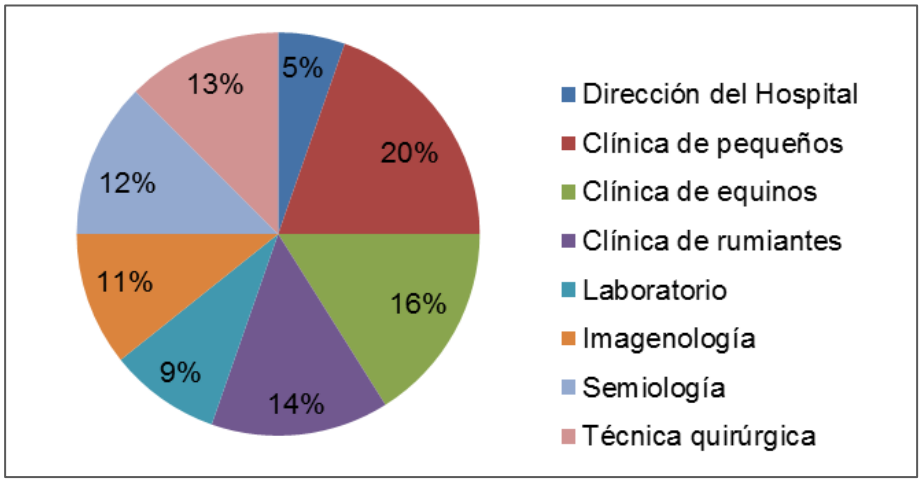


Figura XXVII: Proporción de docentes según la jefatura a la que pertenecen.

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.

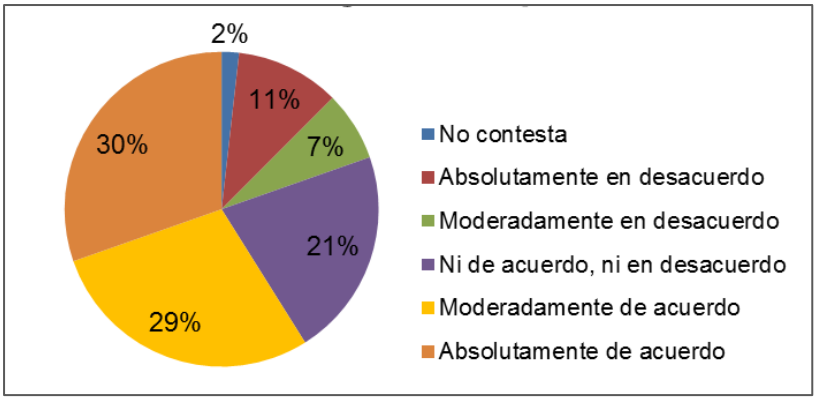


Figura XXVIII: Distribución de la percepción del liderazgo que manifiestan los docentes. 3 U R S R U F L y Q G H U H V S X H V W D V D O D responsable del servicio es un referente a seguir en lo profesional ´

.

7.2.2.2 Evaluación de desempeño.

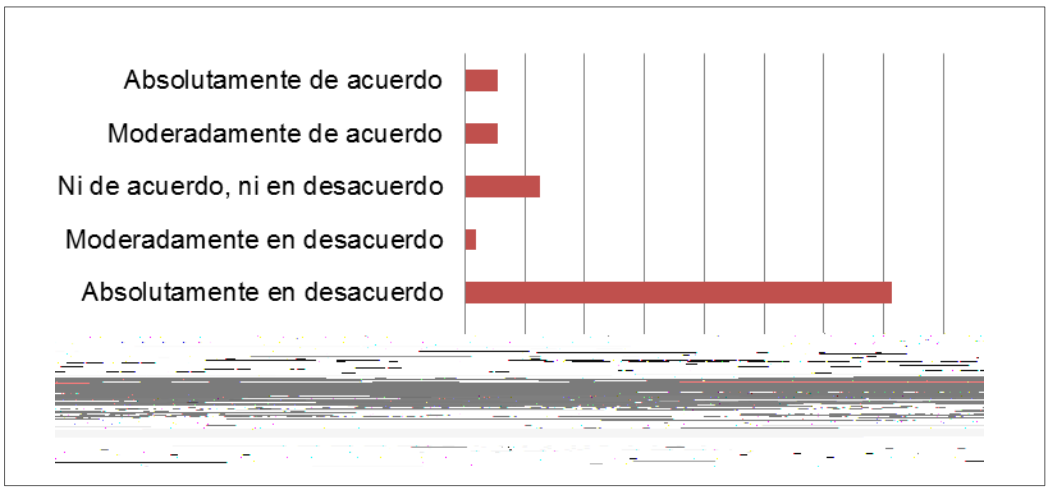


Figura XXIX: Proporción de respuestas de los encuestados a la aseveración ³(O OD UHVSRQVDEOH GHO VHUYLFLR HYDO~I UHDOL]R ´

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 ³&RQVLGHUR LPSRUWDQWH WHQHU EXHQD UHODFLyQ FR 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.

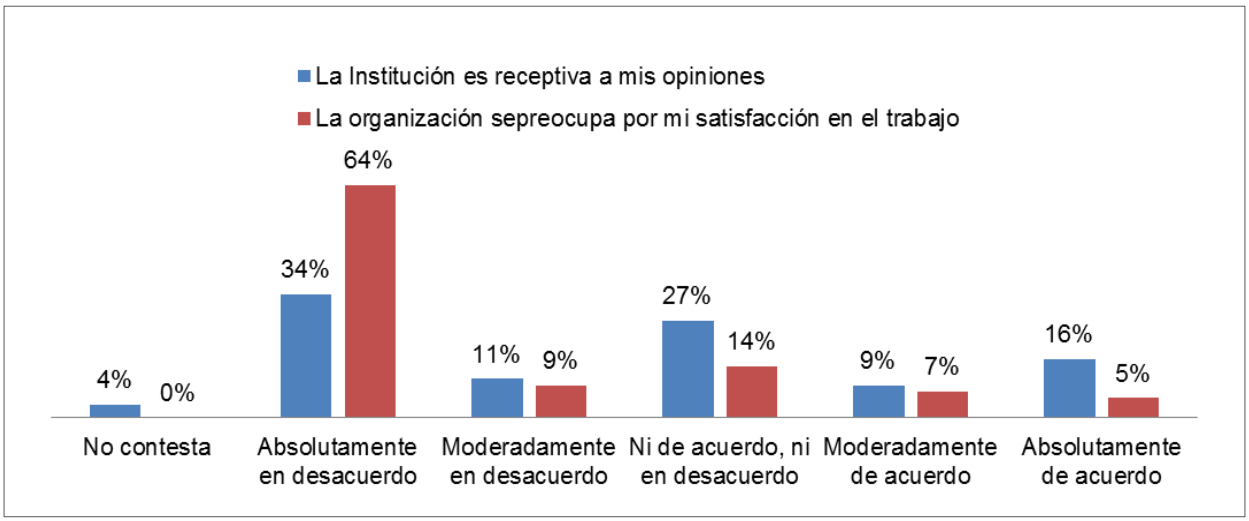


Figura XXII: Distribución de la percepción sobre la Institución/Organización de los IXQFLRQDULRV GRFHQWHV 3URSRUFLyQ GH UHVSXHVWDV SRVLWLYDV D PLV RSLQLRQHV´ \ ³/D RUJDQL]DFLyQ WUDEDMR ´

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 ³ Re 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 ³ Hjecuto 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 afirma W L Y D P H Q W H D O D rpoHgo Y idea F L y Q ³ S 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.

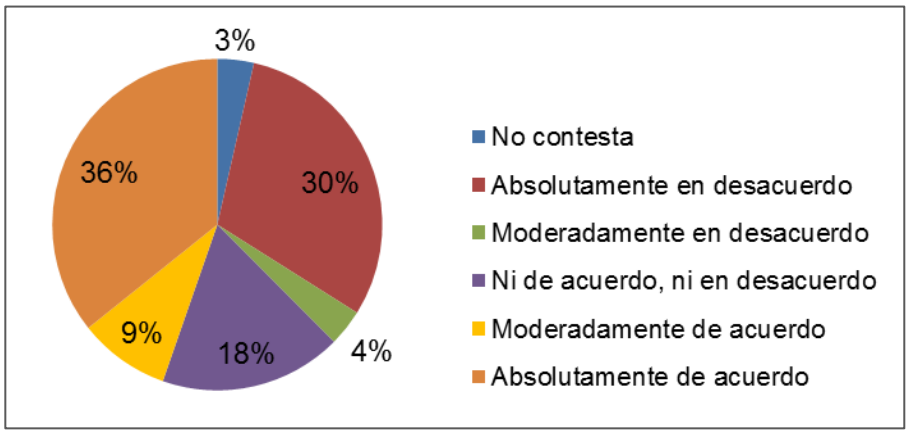


Figura XXXIII: Porcentaje de respuestas de los investigados a la aseveración ³ & R Q V L G H U R M X V W L I L F D E O H W U D Q V J U H G L U O D \ G H O + R V S L W D O ´

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 ³/D FRPSHWHQFLD HQWUH IXQFLRQDULRV QRU 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 ³Para 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 ³Trabajar 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, ³(Q PL área, cuando ingresa un nuevo integrante se le brinda toda la asistencia y D\XGD´ 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.

$FHUFD GH OD DIDEOH FRQ VXV FRPSD³DPable con sus 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 ³Dedico tiempo a compañeros que tengan problemas, laborales o no O D E R U ED 24 V ´ 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 ³(Q P L i U H D G H es W U D E D M F 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.

/ R V I X Q F L R Q D U L R V G R F H Q W H E V R E Ll H Q Dl Dic U P D F L y Q El resto 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.

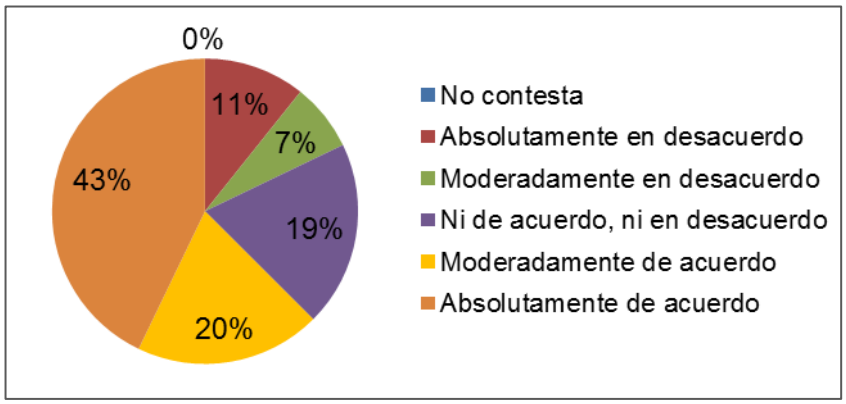


Figura XXXIV: Distribución de respuestas de los funcionarios docentes VREUH OD DILUPDFLyQ 3rofesional, Equilibrio en mi vida personal, familiar y SURIHVLRQDO ´

7.2.6.2 Motivación trascendente en mi trabajo.
7.2.6.3 Valoración del trabajo.

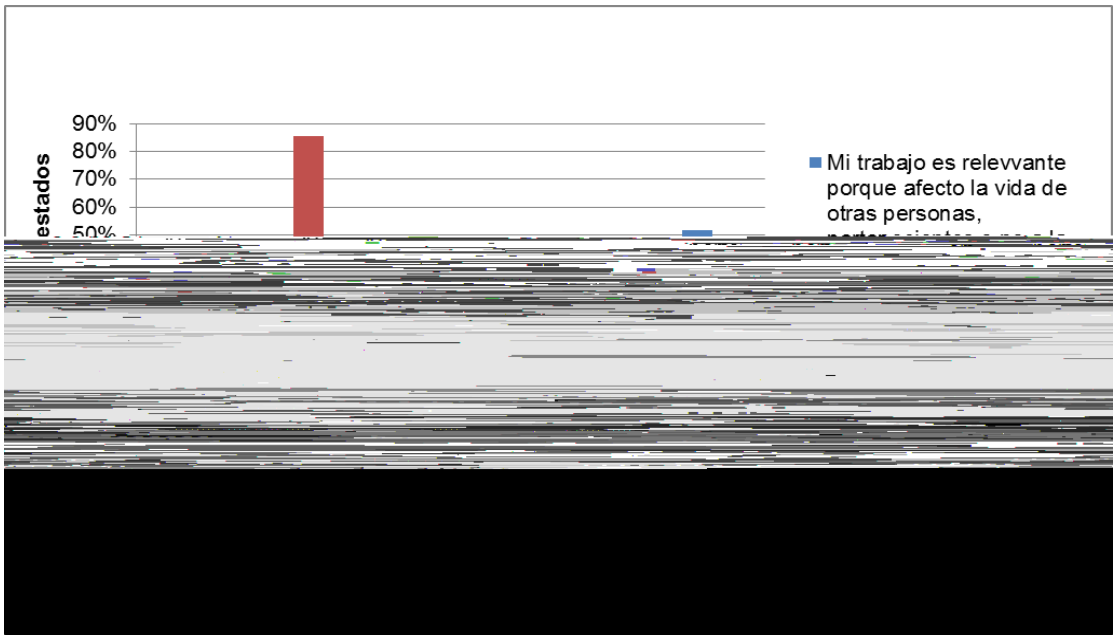


Figura XXXV: Distribución de la valoración acerca de la actividad de los funcionarios docentes en el Hospital.

7.2.7 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 ³) U H F X H Q W H P H Q W H P H H Q F X H Q W U R Q H U Y L R V R D 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 ³ (Q V L W X D F L R Q H V D G Y H U V D V H Q H O W U D E D M R confianza, y tengo miedo de perder el F R Q W U R O G H , 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.

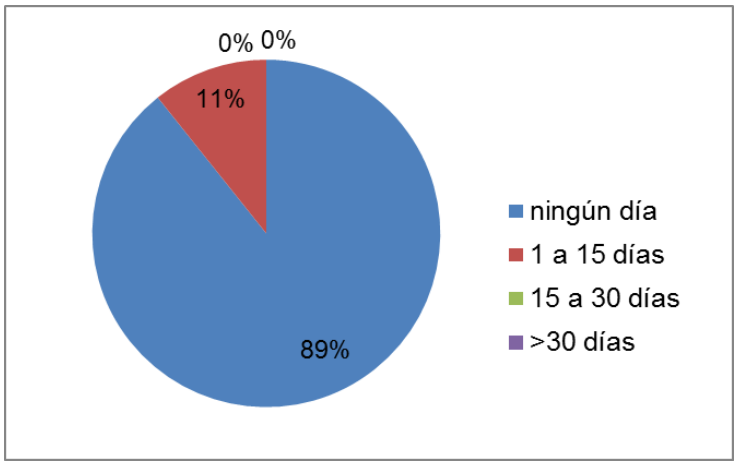


Figura XXXVIII: Proporción de los funcionarios docentes según días de licencia por enfermedad laboral en los últimos 3 años.

7.2.7.6 Discriminación-Percepción.

El 20% contestó afirmativamente D O H Q X Q H L Q L P L W L Y D P H Q W H ³ 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 ³ $ F H S W R V L Q 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.

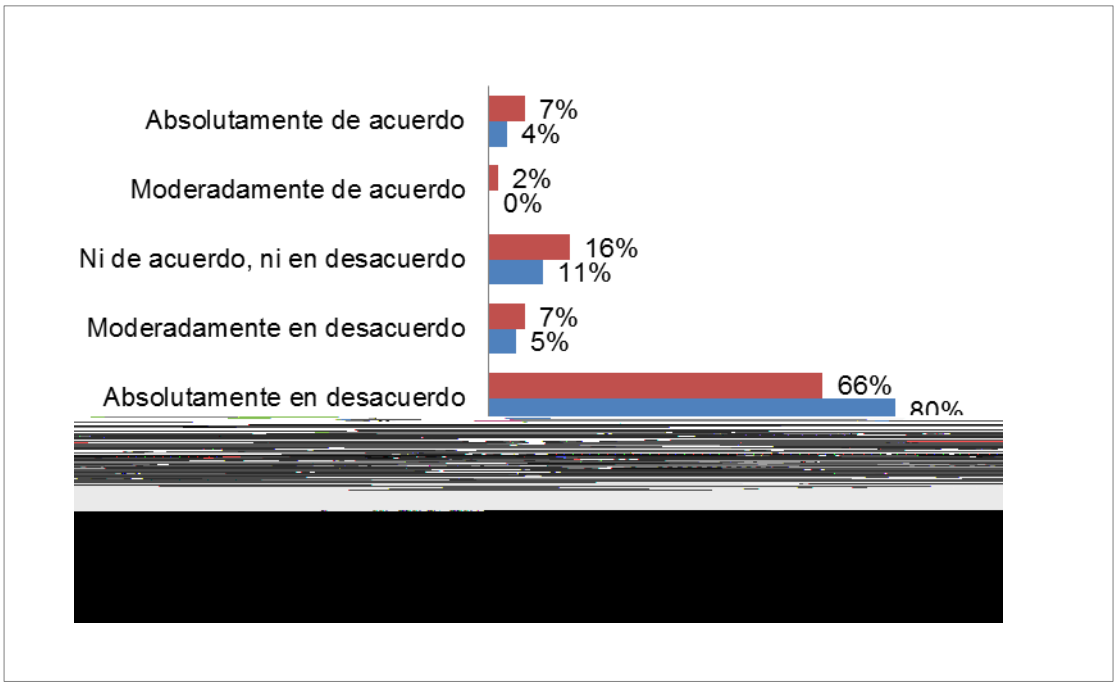


Figura XXXIX: Percepción de los funcionarios docentes acerca de su retribución económica.

7.2.8.3 Posicionamiento frente a nuevas opciones laborales.

El 61% de los encuestados declara estar de acuerdo con OD IUDVH ³(Q PLV circunstancias actuales QR PH FRQYLHQH FDPELDU (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.

7.2.8.9 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 Nº 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.

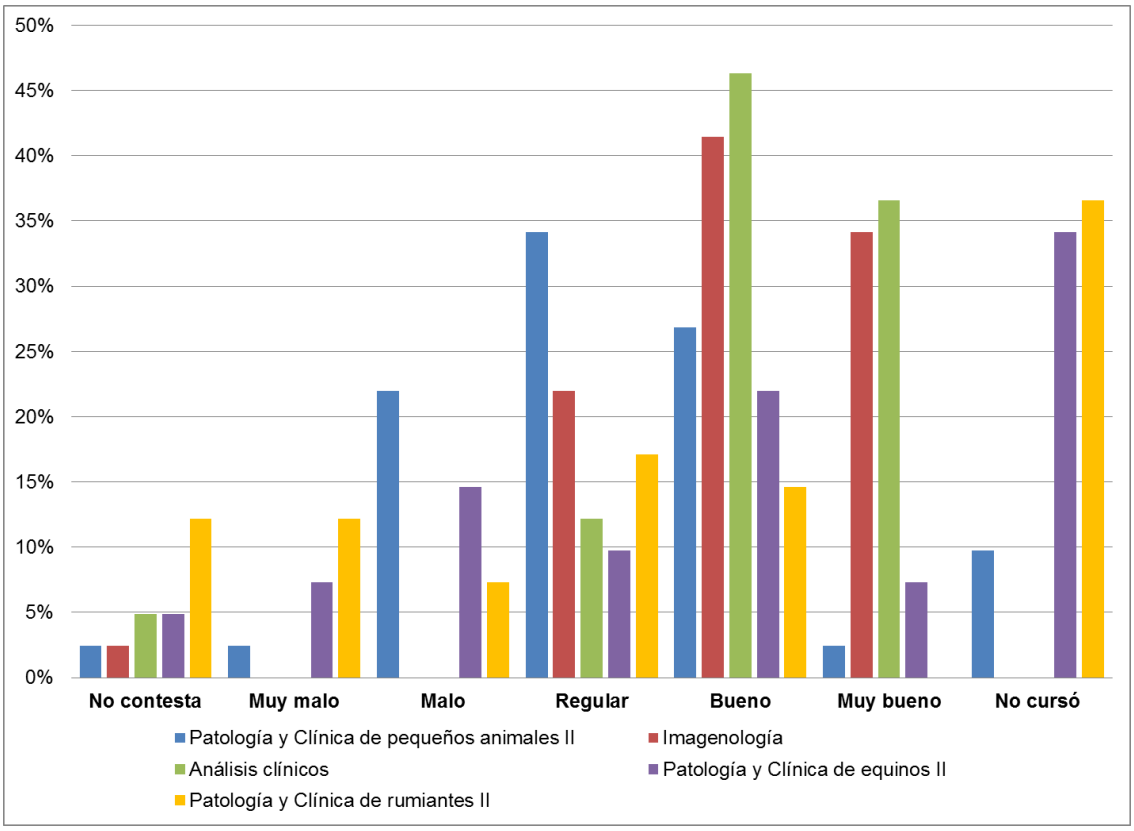


Figura XLII: Proporción de la percepción de los estudiantes OMV sobre la puntualidad de los servicios en la policlínica.

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

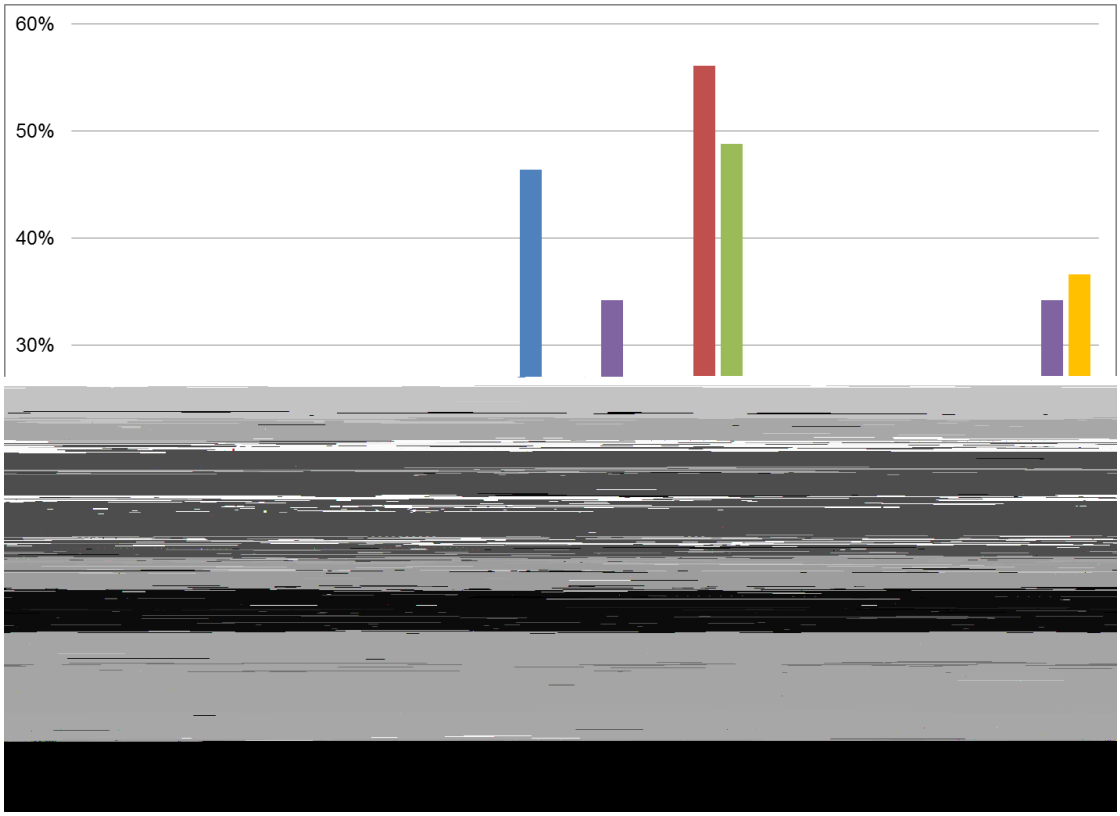


Figura XLIII: Distribución de la opinión de los estudiantes del OMV sobre los cursos en general.

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

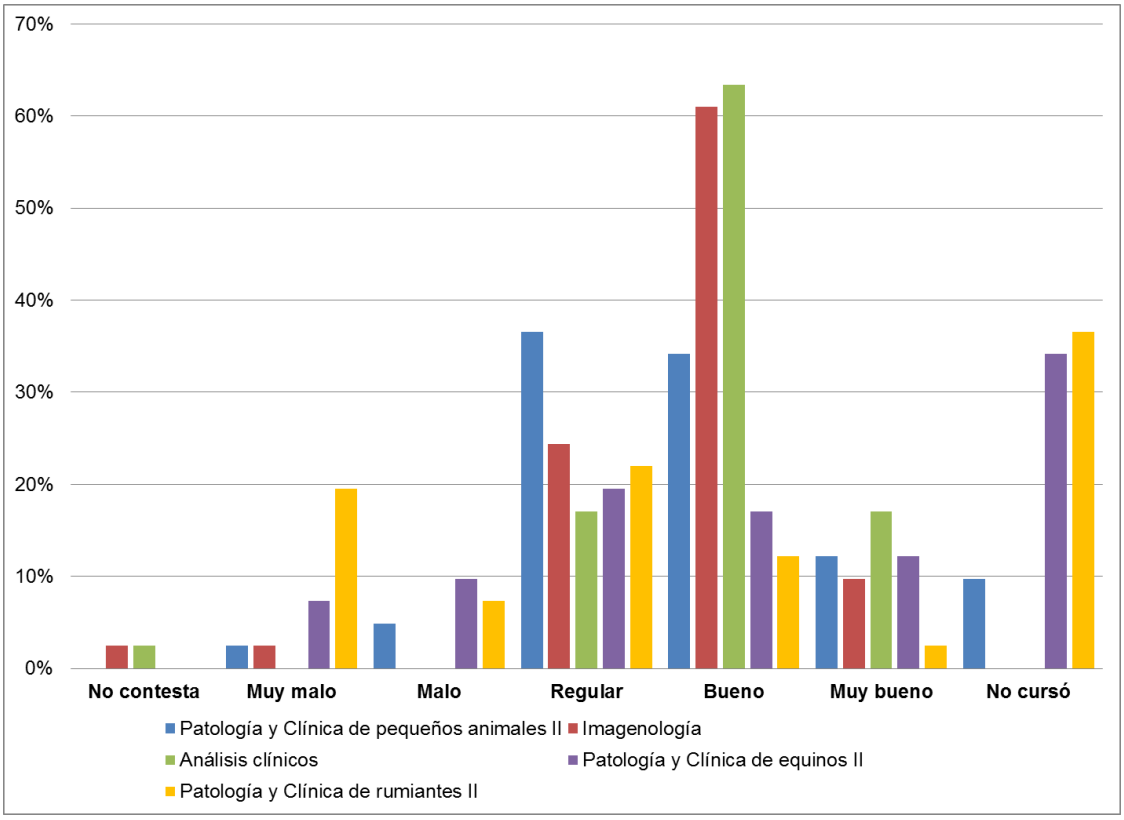


Figura XLV: Proporción de la visión estudiantil sobre el nivel de compromiso que presentan los docentes hacia los pacientes-clientes.

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

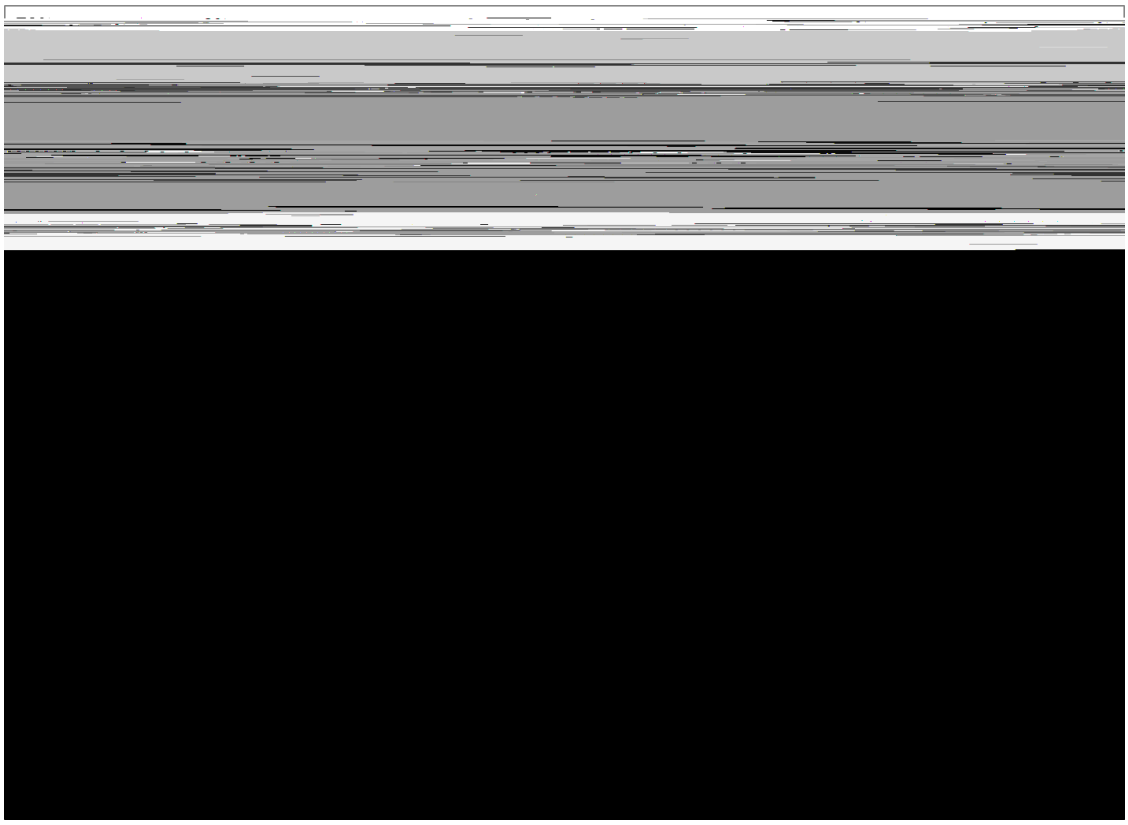


Figura XLVI: Distribución de la opinión de los alumnos del OMV acerca del nivel de compromiso que presentan los docentes hacia estudiantes.

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

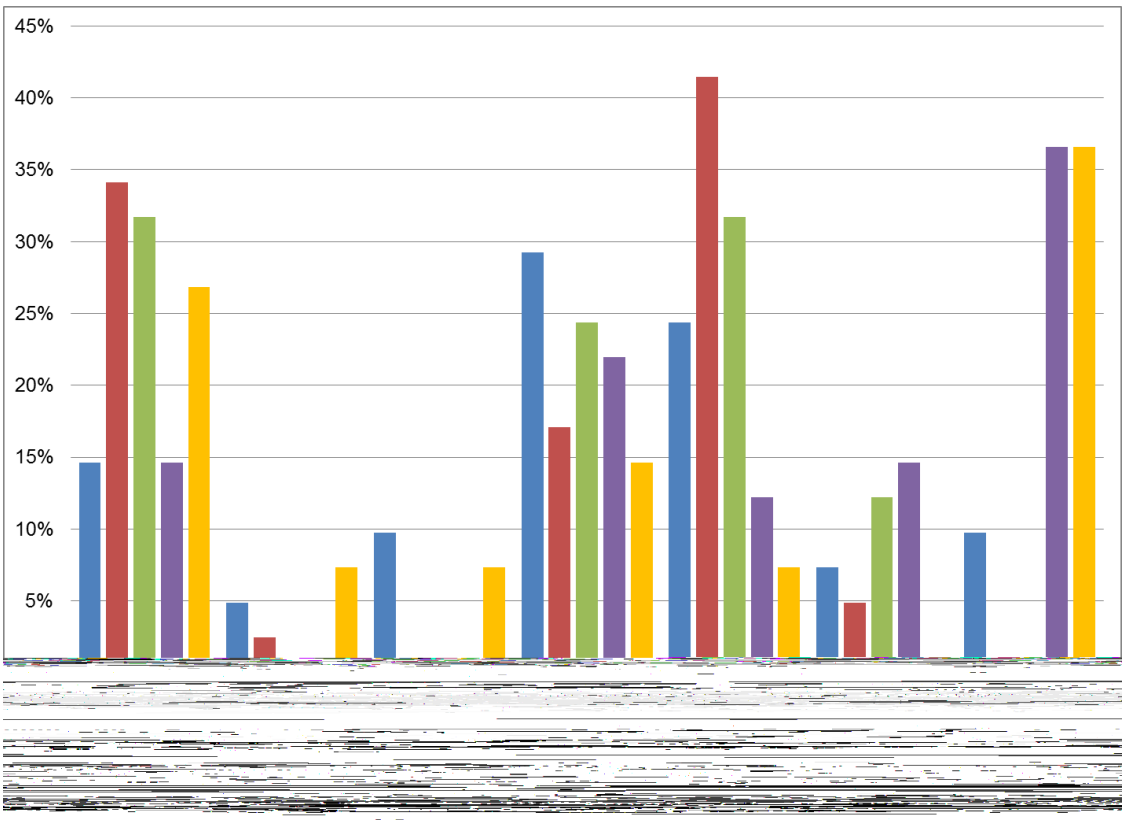


Figura XLVIII: Distribución de la valoración de los estudiantes acerca del relacionamiento de los docentes con los funcionarios no docentes.

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

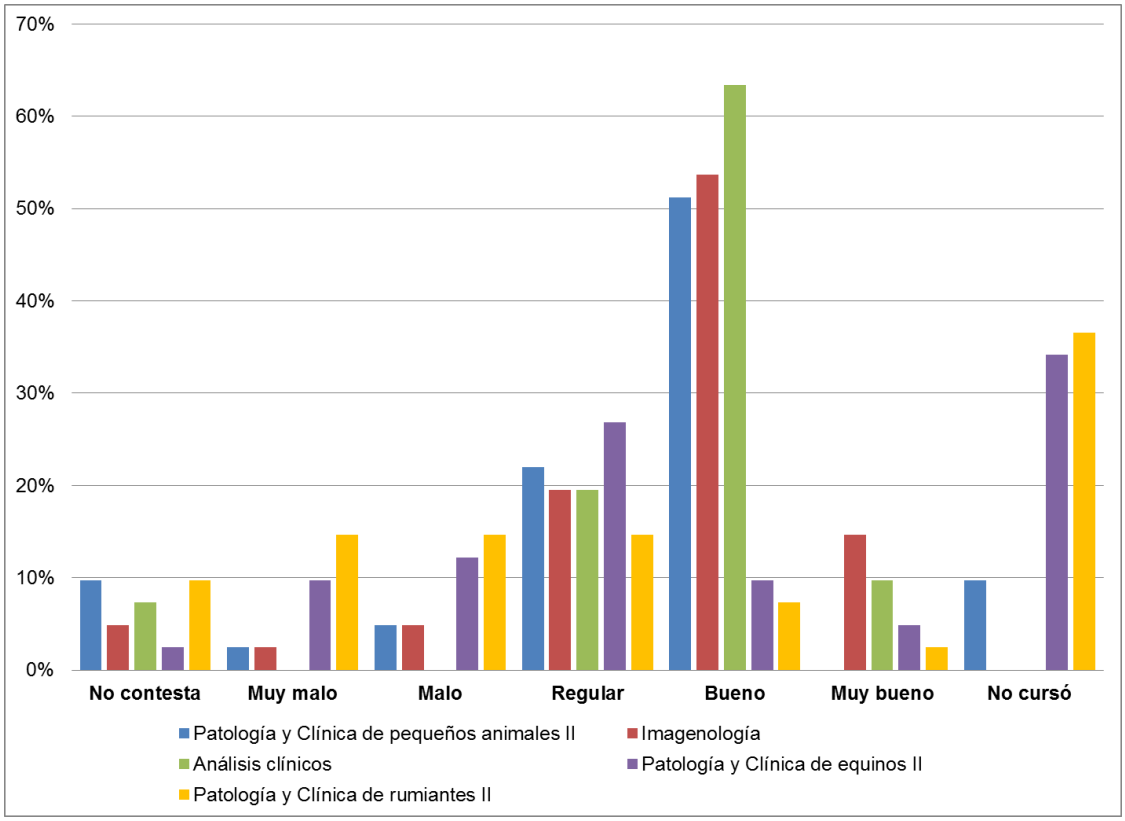


Figura L: Proporción de la valoración de los estudiantes sobre la actitud de los docentes con la función asistencial.

8- DISCUSIÓN

8.1 Sobre las preguntas generales.

Acerca de la distribución por edad de los funcionarios, en los no decentes 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 encuadrase 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.

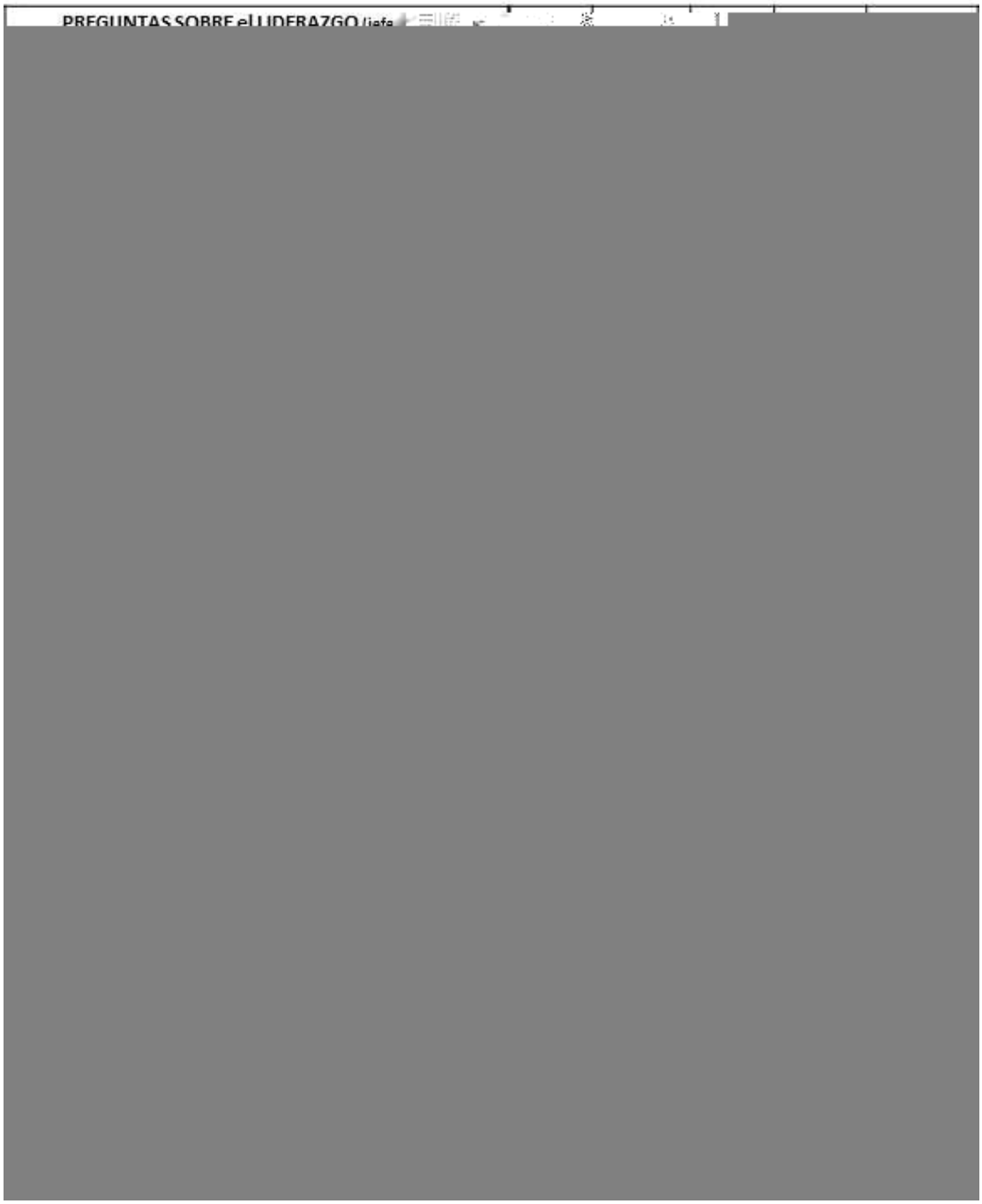
El 59% de los funcionarios no docentes y el 79% de los docentes manifiestan estar satisfechos integralmente con su trabajo.

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

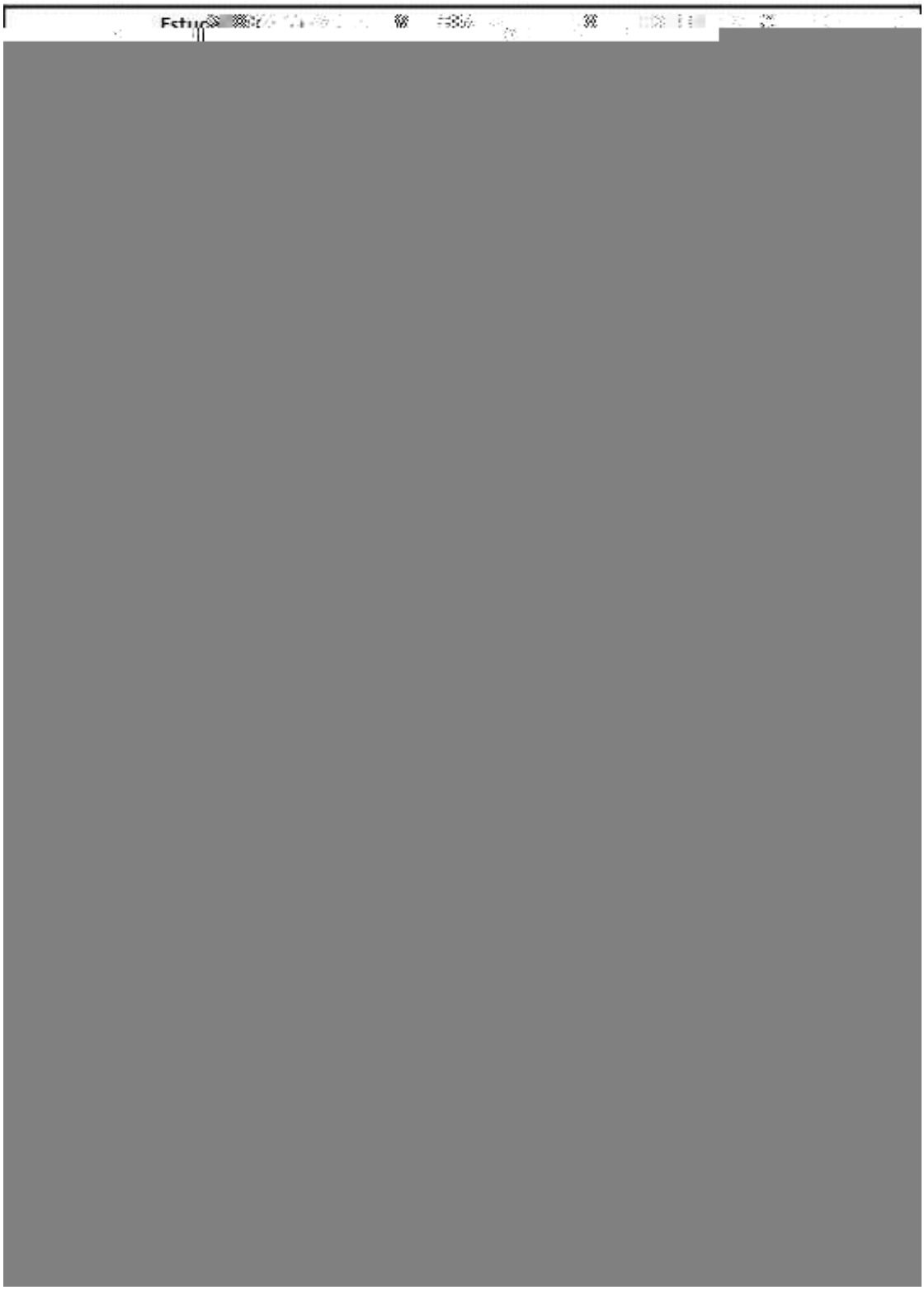
El 47% de los funcionarios no docentes y el 70% de los docentes declaró poseer casa propia. El 33% de los no docentes y el 18% de los docentes expresó ser arrendatarios. El 20% de los no docentes y el 12% de los docentes son usufructuarios de vivienda.

8.9 Acerca de la percepción de los estudiantes.

Se perciben por parte del estudiantado como,


PREGUNTAS SOBRE el LIDERAZGO (jefe

II- CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DOCENTES



PREGUNTAS SOBRE el LIDERAZGO (jefe directo)	1	2	3	4	5
Es para mí un referente a seguir en lo laborall.					
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					