

**Berigozzi, Raúl Matías**

## **El clima organizacional en los geriátricos: el caso del hogar Santa Rosa Tercera Edad de la ciudad de Arias, Córdoba, Argentina**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Especialización en Dirección Estratégica de**

Directora: Slek, Ana Carla

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA

*Universidad Jesuita*

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

Trabajo final integrador

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS GERIÁTRICOS. EL CASO DEL HOGAR  
SANTA ROSA TERCERA EDAD DE LA CIUDAD DE ARIAS, CÓRDOBA, ARGENTINA**

Autor: Lic. **Raúl Berigozzi**

Directora: **Esp. Carla Slek**

2015

## Índice

Introducción.....	4
1. Marco Teórico.....	8
1.1- Teoría Moderna de la Administración.....	8
1.2- El Clima Organizacional.....	8
1.3- El Liderazgo Transformacional.....	12
1.4- La Gerontología.....	13
2. El clima organizacional en los geriátricos. El caso del Hogar Santa Rosa Tercera Edad.....	16
2.1- Técnicas.....	18
2.2- Descripción de la investigación.....	19
2.3- Variable motivación “A”.....	23
2.3.1- Mediciones generales de la variable “A”.....	23
2.3.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “A”.....	31
2.4- Variable objetivo y desarrollo personal “B”.....	38
2.4.1- Mediciones generales por puesto de la variable “B”.....	38
2.4.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “B”.....	41
2.5- Variable desempeño del trabajo “C”.....	48
2.5.1- Mediciones generales de la variable “C”.....	48
2.5.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “C”.....	50
2.6- Variable compromiso y proactividad “D”.....	56
2.6.1- Mediciones generales de la variable “D”.....	57
2.6.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “D”.....	59
2.7- Variable liderazgo “E”.....	66
2.7.1- Mediciones generales de la variable “E”.....	66
2.7.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “E”.....	69
2.8- Variable relación laboral con los compañeros “F”.....	75
2.8.1- Mediciones generales de la variable “F”.....	75
2.8.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “F”.....	77
2.9- Variable ergometría “G”.....	84
2.9.1- Mediciones generales de la variable “G”.....	84
2.9.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “G”.....	85
2.10- Variable entorno psicológico “H”.....	92

2.10.1- Mediciones generales de la variable “H”.....	92
2.10.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “H”.....	93
2.11- Variable identificación con la empresa “I”.....	100
2.11.1- Mediciones generales de la variable “I”.....	
2.11.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “I”.....	102
<b>3- Conclusión</b> .....	109
<b>4- Bibliografía</b> .....	121
Anexo I.....	123
Anexo II.....	130
Anexo III.....	147

## **Introducción**

La gestión de los recursos humanos ha ido ganando terreno en los últimos años en los temas ligados a la administración. Los avances de disciplinas como la psicología organizacional y la sociología organizacional han favorecido el estudio y la puesta en relevancia de muchos de los problemas que afectan la supervivencia de las organizaciones contemporáneas. En un entorno cada vez más hostil, las empresas deben evolucionar y cambiar permanentemente en materia de calidad y satisfacción de sus clientes para seguir siendo competitivas. Es, precisamente, el enfoque en satisfacción al cliente el que ha redefinido la administración organizacional actual mediante el pasaje de las viejas variables duras financieras a nuevos aspectos intangibles que incorporan valor a la marca de la empresa.

La gestión de los recursos humanos tiene como fin alinear el personal a la estrategia organizacional, motivo por el cual es necesario crear un clima óptimo de trabajo, que favorezca, de este modo, que los colaboradores se sientan motivados, satisfechos, desarrollen sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá a su desarrollo personal y al desarrollo organizacional creando el valor diferenciador de cada empresa.

Estas acciones que realizan las organizaciones no son ajenas a los geriátricos de ancianos, que deben brindar asistencia de salud y afecto a sus internos mediante un prestación eficiente. La gran cantidad de tareas y puestos que existen en este tipo de organizaciones genera tensiones y conflictos; además ciertos abuelos con enfermedades mentales llevan al personal a los límites de la paciencia. Así, la clave del éxito de la institución está en el trabajo cotidiano de su gente y en un liderazgo transformacional que solucione los conflictos diarios y convierta la energía del personal en un agregado de valor.

El presente trabajo de investigación pretende conocer y diagnosticar el clima organizacional del Hogar Santa Rosa Tercera Edad de la comunidad de Arias de la provincia de Córdoba, a partir de la aplicación de un cuestionario sobre toda la población laboral de la institución. A partir de ello, se realizarán distintos análisis en base a los datos procesados mediante la estadística descriptiva. Posteriormente, se evaluarán líneas de trabajo que ayuden a mejorar los problemas detectados en un esquema de mejora continua.

El caso de estudio elegido para investigar en el presente trabajo es el geriátrico Hogar Santa Rosa Tercera Edad, de la localidad de Arias de la provincia de Córdoba. El mismo es un claro ejemplo de instituciones sin fines de lucro que luchan día a día por mejorarse usando permanentemente la creatividad en su quehacer cotidiano para resolver problemas de diversas índoles y mediar el conflicto entre sus integrantes. El liderazgo del Presidente de la Comisión Directiva, la secretaría administrativa y de las dos Jefas de Personal son la clave para cumplir con las metas organizacionales.

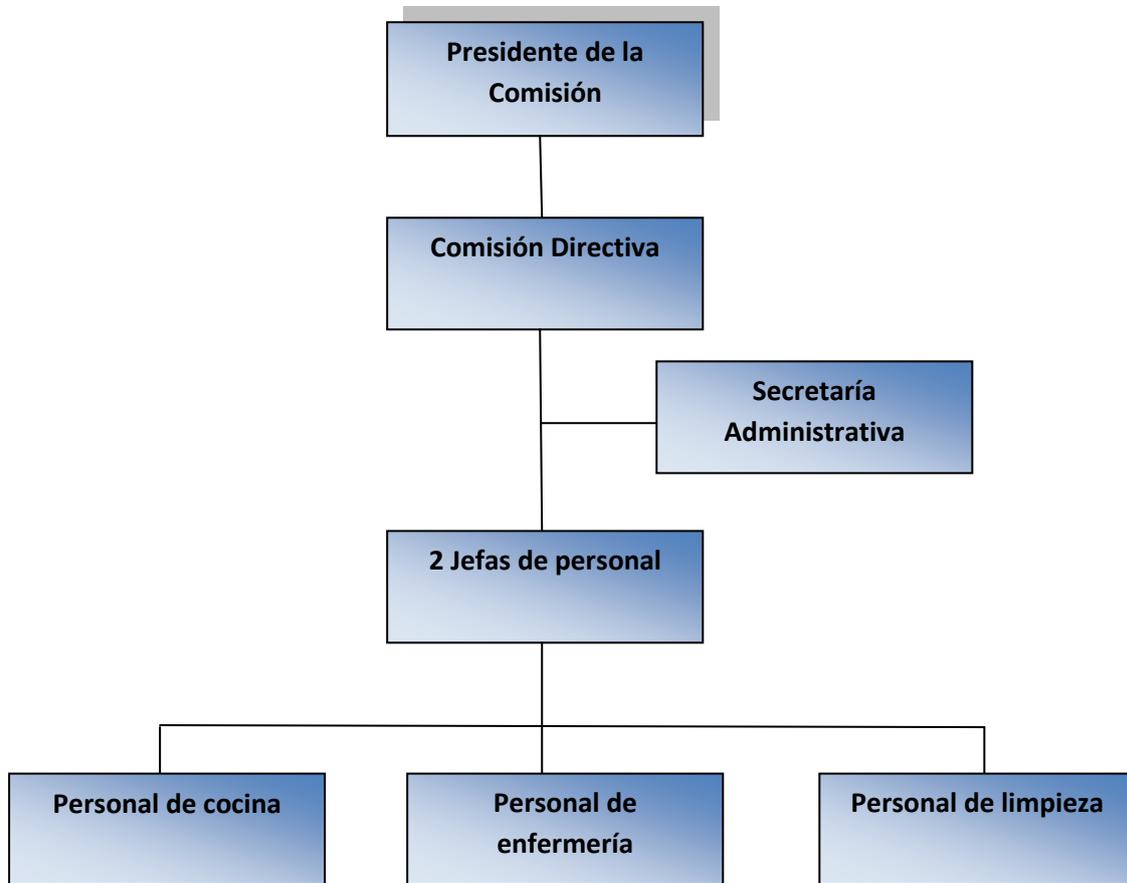
El Hogar Santa Rosa Tercera Edad surge de la iniciativa de un grupo de vecinos de la localidad de Arias para brindar un servicio de atención a los abuelos de la población. Cabe destacar el espíritu solidario del Presidente de la primera Comisión, el Sr. Ricardo Villarreal, quien fue un incansable luchador que superó un sinnúmero de adversidades hasta poder poner en funcionamiento esta empresa.

El geriátrico nació en mayo del año 1987. Estaba localizado en una casa de seis habitaciones, con amplias galerías y, sobre todo, con un cálido sentido de amor y altruismo por los abuelos de la comunidad. En lo que respecta al personal había dos personas que realizaban tareas de enfermería, limpieza, cocina; una nochera y una administrativa. El personal, poco a poco, se fue profesionalizando y la llegada de nuevos ancianos fue modificando la división de trabajo. Con el correr de los años, fue necesario contratar dos nuevas enfermeras, que se sumaron a las que ya estaban cumpliendo funciones; y una lavandera.

La Comisión Directiva nunca estuvo tranquila; mientras crecía la organización comenzó a gestionar la compra de un terreno y tramitó subsidios para disponer de un lugar propio que garantizar el cumplimiento de las disposiciones que fija la ley. A fines de la década del noventa, comienza la obra y en el año 2000 se inaugura el nuevo hogar con un total de 40 plazas. El traslado al nuevo edificio y la ampliación de la capacidad de hospedaje de abuelos generó la creación de más puestos de trabajo, hasta llegar a la planta actual de 30 personas. Los nuevos integrantes de las sucesivas comisiones siguieron con el legado del Sr. Villarreal y en el año 2009 se inauguró una tercera ala con diez

camas más, está última etapa dio por finalizado el proyecto de obra del nuevo asilo.

Presentamos, a continuación, el organigrama de la organización.



**Figura 1. Organigrama del geriátrico**

Las organizaciones de salud han tomado conciencia de lo importancia que tiene en sus resultados el logro de un clima interno positivo. Cada día, son más las que han comenzado a implementar herramientas de gestión de recursos humanos para regular el conflicto interno, motivar al personal, aplicar una paga diferencial según el rendimiento individual, entre otras cosas. La gestión del clima organizacional debe evaluar sistemáticamente el impacto real que generan esas herramientas; para ello, se crearon las encuestas de clima organizacional que miden la percepción real de los empleados y son un mecanismo de retroalimentación para corregir o reforzar el trabajo en esta área.

El presente trabajo se propone elaborar respuestas que permitan conocer la realidad y orientar acciones futuras, a partir del siguiente interrogante: ¿Existe

alguna relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional de las Jefas de Turno en el Hogar Santa Rosa Tercera Edad?

En tanto, en relación a los problemas específicos de la presente investigación, se busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional de las Jefas de Turno y el modo de construcción de clima organizacional en las diversas áreas?

¿Qué diferencias de percepción podemos encontrar, según cada puesto, de las variables investigadas en relación al vínculo con la tarea del sector con respecto a las Jefas de Turno?

¿Existe un sistema de comunicación y retroalimentación formal del personal estructurado por puesto?

¿Qué tipo de liderazgo aplican las líderes transformacionales de la institución?

A partir de la consideración de los problemas / interrogantes elaborados, el *objetivo general* del presente trabajo es *investigar si hay relación entre el modo de construcción del clima organizacional y el liderazgo transformacional de las Jefas de Personal del Hogar Santa Rosa Tercera Edad, según las percepciones del personal.*

Como objetivos específicos se desprenden los siguientes:

*Conocer el grado de cercanía de los diferentes puestos en relación a las Jefas de Turno.*

*Conocer si existe un sistema de comunicación y retroalimentación formal e informal que de un seguimiento sistémico del desempeño del personal.*

*Conocer qué tipo de liderazgo aplican las Jefas de Turno y su impacto en el clima organizacional.*

## **1. Marco teórico**

### **1.1. Teoría moderna de la organización**

Esta corriente aportó a la teoría organizacional moderna un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado *aproximación a los sistemas*, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas. La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes (Aamodt, 2010):

**1. Individuos:** Los individuos traen sus propias experiencias personales, habilidades y comportamientos actitudinales a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.

**2. Organización formal:** está formada por los patrones de conductas, tareas y puestos de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura de la organización.

**3. Grupos pequeños:** los empleados trabajan con subgrupos dentro de la organización por razones de cercanía propia del puesto y por afinidades personales.

**4. Estatus y roles:** las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos niveles de puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.

**5. Marco físico:** hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología aplicado en la organización.

### **1.2. El clima organizacional**

La importancia que representa auditar el clima organizacional en la actualidad se encuentra fundamentada en que brinda una información verídica sobre lo que los empleados perciben dentro de la organización y reflejan en su desempeño laboral. Los cambios de las organizaciones para sobrevivir en los mercados actuales han girado la órbita desde los enfoques tradicionales basados en la producción a un nuevo paradigma donde todas las miras apuntan a satisfacer al cliente con servicios y productos ajustados a segmentos específicos del mercado. En consecuencia, es cada vez más importante saber gestionar el clima organizacional para que las empresas logren cumplir con su misión en una atmosfera de armonía entre los intereses y objetivos de su personal y los

lineamientos estratégicos de la organización, transmitiendo una imagen a sus clientes de la importancia que ellos tienen para la organización en donde trabajan.

Los problemas de definición conceptual del clima organizacional se diferencian en dos grandes tendencias; una primera, que centra más el estudio en tipologías objetivas (físicas o estructurales); la segunda, que observa la reacción subjetiva (de percepción) respecto a la organización. El investigador Rousseau realiza una cronología de las definiciones de clima (citado en Furnham, 2001).

Forehand y Gilmer (1964). Características que: 1. Distinguen a una organización de otra; 2. Perduran en el tiempo; y 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
Findlater y Margulies (1969). Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell <i>et al.</i> (1970). Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias resultados- resultados.
Schneider y Hall (1972). Percepciones de los individuos acerca de su organización acerca de su organización afectadas por las características de éstas y las personas.
James y Jones (1974). Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.
Schneider (1975). Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Payne <i>et al.</i> (1976). Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
James et al (1978). Suma de las percepciones de los miembros acerca de la organización.
Litwin y Stringer (1978). Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
Joyce y Slocum (1979). Los climas son 1. Perceptuales; 2. Psicológicos; 3. Abstractos; 4. Descriptivos; 5. No evaluativos, y 6. Sin acciones.
James y Sell (1981). La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos ... expresa en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto ... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
Schneider y Richerds (1983). Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

Glick (1985) (Clima organizacional). Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

El bagaje conceptual del clima organizacional ha sido tratado por algunos autores, muchos de ellos han definido diferentes acepciones del clima. Rouseau (citado en Furnham, 2001) ha hecho una diferencia conceptual entre cuatro tipos:

- *Clima psicológico*. Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas: la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente.

- *Clima agregado*. Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico.

- *Climas colectivos*. Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos de comportamiento. Sin embargo, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos tomando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos al clima.

- *Clima organizacional*. La aparente distinción hecha en las investigaciones actuales del clima entre lo que se denomina clima organizacional, en contraposición a la estructura organizacional u otras interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, es que el clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). Por tanto, todo parece indicar que las percepciones de clima y estructurales pueden compararse con las orientaciones al interior y exterior, respectivamente.

Dentro de los autores de procedencia latinoamericana se destacan los aportes en la materia de Roberto Hernández Sampieri (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010), quien realizó una revisión de la literatura estadounidense y europea contrastándola con seis estudios realizados en México. Su enfoque de estudio fue un estudio de casos de varias empresas mexicanas, en los que se analizó al clima organizacional y la cultura organizacional, se eligió como cuestionario de medición el modelo de valores en competencia (MVC) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn. El MVC propone una estructura de cuadrantes de valores fundantes de la organización: 1. Enfoque

interno, flexibilidad (organización familiar, clan); 2. Enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica); 3. Enfoque externo, flexibilidad (organización adhocrática); y 4. Enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas).

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

**1. Relaciones interpersonales:** grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son respetuosas.

**2. Estilo de dirección:** grado en que los jefes apoyan, reconocen el esfuerzo individual y grupal, la estimulación y los niveles de participación que brindan a sus subordinados.

**3. Sentido de pertenencia:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

**4. Retribución:** grado de equilibrio entre la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

**5. Disponibilidad de recursos:** grado en que el personal cuenta con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su labor.

**6. Estabilidad:** grado de pertenencia que se observa en el personal con respecto a la empresa, como son percibidos, en términos de justicia, los parámetros de valoración de los empleados eficientes y de los empleados despedidos.

**7. Claridad y coherencia en la dirección:** grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

**8. Valores colectivos:** grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

### **1.3. El liderazgo transformacional**

El instrumento clave para implementar la estrategia organizacional de forma práctica se encuentra en el rol del líder quien es el responsable de administrar las políticas de la administración en el plano más cercano con el personal. Los niveles de conflicto intersubjetivos de las personas en las organizaciones son un desafío que enfrentan constantemente los gerentes y jefes. Para poder dar respuestas a los conflictos personales cotidianos, se torna imprescindible que los jefes entiendan las percepciones de los empleados. Deben conocer los factores que influyen en el comportamiento laboral de las personas. Cada vez más, los investigadores entrelazan puentes debido a las importantes relaciones mostradas entre el concepto de clima organizacional y su correlato en el nivel de satisfacción y desempeño laboral. El liderazgo organizacional es la clave de conducir los conflictos interpersonales y guiarlos de forma productiva, las empresas que quieran tener supervivencia en un mundo caótico y lleno de incertidumbres como el actual deben desarrollar líderes que trasformen el capital humano en generación de valor organizacional.

Según Kotter (1999), el liderazgo es un fenómeno grupal que ocurre cuando la situación de demanda que surja un individuo cree una visión y coordine las actividades del grupo hacia la consecución de metas comunes. Los individuos buscan en el líder los símbolos paternos de seguridad, la idealización de grandeza del padre, su capacidad, inteligencia vistas como muy superiores generan el misticismo clásico de los grandes líderes carismáticos.

El enfoque teórico del liderazgo transformacional creado por Bass (Cervera Cajo, 2012) se enfoca en actividades tales como la creatividad, desarrollo intelectual, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas, dando importancia a cada uno de los procesos y hechos. Es de vital importancia que el líder demuestre su atención y consideración individual al preocuparse por las personas que tiene a cargo, mostrando interés por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía.

Según Bass (Cervera Cajo, 2012) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas:

- La consideración individual: el líder como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizaje, apoya a su personal; aplica la herramienta de escucha activa, delega actividades, dando posteriormente feedback constructivo al empleado, aumentando la autoestima de sus subordinados. Por tal razón, el seguimiento individualizado orientando a su personal fortalece las relaciones con el personal y crea un terreno propicio para sembrar responsabilidades y altos desempeños laborales.

- La estimulación intelectual: el líder crea un clima que promueve nuevos enfoques y una reingeniería de procesos de forma habitual. A su vez, debe cuestionar intelectualmente a su personal y promover un espacio donde el ensayo- error sean una condición tácita del aprendizaje organizacional. Esta práctica, sostenida en el tiempo favorece la autonomía en la toma de decisiones del personal.

- La motivación inspiracional: el líder logra crear una visión compartida y atractiva para sus seguidores. Además tiene la habilidad de saber comunicarla y fundamentarla con su propio ejemplo. Es de vital importancia, que el líder delegue, entrene, oriente y de retroalimentación en el desarrollo personal; para desarrollar confianza y responsabilidad en su personal.

- La influencia idealizada: el líder se torna en un símbolo que sus seguidores admiran y quieren imitar. Los líderes carismáticos son una fuente de inspiración que transmiten confianza y respeto a su personal comprometiéndolo a lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

#### **1.4. La gerontología**

La gerontología es el área de conocimiento que estudia la vejez y el envejecimiento de una población. En algunos países nórdicos, se dio a lugar a una tendencia que sustenta sus servicios en modelo basado en las personas. Su origen se remonta a las teorías del psicólogo Carl Rogers (Martínez Rodríguez, 2011), su terapia se enfoca en la satisfacción al cliente. Esta nueva perspectiva redefine el rol del profesional con el paciente, poniéndolos en un plano de igualdad; el paciente tiene un rol activo en su tratamiento. La atención gerontológica centrada en la persona es una propuesta que busca mejorar la calidad de vida de las personas mayores que viven en asilos. Las diferencias más

significativas con el enfoque tradicional son las que se muestran a continuación (Martínez Rodríguez, 2011).

<b>Modelos centrados en la persona</b>	<b>Modelos centrados en el servicio</b>
Sitúan su foco en las capacidades y habilidades de las personas.	Se centran en los déficits y necesidades; tienden a etiquetar.
Su intervención es de macronivel (plan de vida).	Intervienen a micronivel (conductas determinadas, patologías, etc.).
Se comparten decisiones con usuarios, amigos, familia y profesionales.	Las decisiones dependen fundamentalmente de profesionales.
Ven a la gente dentro de su comunidad y de su entrono habitual.	Encuadran a la gente en el contexto de los servicios sociales.
Acercan a la gente descubriendo experiencias comunes.	Distancia a la gente enfatizando sus diferencias.
Esbozan un estilo de vida deseable, con un ilimitado número de experiencias deseables.	Planean la vida compuesta de programas con un número limitado de opciones.
Se centran en la calidad de vida.	Se centran en cubrir las plazas que ofrece el servicio.
Crean equipos de PCP para solucionar problemas que vayan surgiendo.	Confían en equipos estándares interdisciplinarios.
Responsabilizan a los que trabajan directamente para tomar buenas decisiones.	Delegan el trabajo en los que trabajan directamente.
Organiza acciones en la comunidad para incluir usuarios, familia y trabajadores.	Organizan reuniones para profesionales.
Responden a las necesidades basándose en responsabilidades compartidas y compromiso personal.	Responde a las necesidades basándose en la descripción de puestos de trabajo.
Los servicios pueden adaptarse y responder a las personas. Los recursos pueden distribuirse para servir a los intereses de la gente.	Los servicios no responden a las necesidades individuales. Están limitados a un menú fijado previamente. Mantienen los intereses profesionales.
Las nuevas iniciativas valen la pena incluso si tienen un pequeño comienzo.	Las nuevas iniciativas solo valen si pueden implantarse a gran escala.

Utilizan un lenguaje familiar y claro.	Manejan un lenguaje clínico y con tecnicismo.
--	---

Un antecedente reciente que ha estudiado el fenómeno de la gerontología es la investigación de Alejandro Stern (2011); su trabajo hace un repaso histórico de la forma en que se fue abordando la vejez desde las ciencias sociales, destacando las siguientes etapas:

- ✓ 1948- 1971: gerontología de gestación.
- ✓ 1971- 1976: gerontología contestataria.
- ✓ 1977- 1983: gerontología latente.
- ✓ 1983 a la actualidad: gerontología democrática.

A mediados de la década del ochenta la gerontología comienza a tener estatus académico y comienza a ser incorporada como materia en los programas de estudios de la carrera de Psicología. Con el devenir de los años se ha convertido en un campo fértil de investigación de otras disciplinas como la sociología, la medicina y la administración. Es muy importante este último enfoque en el que los asilos son concebidos como empresas que deben ser administradas eficientemente tanto en términos económicos como de satisfacción al cliente.

El 25 de abril de 1951 nace la Sociedad Argentina de Gerontología y Geriatría, agrupando a destacados representantes del mundo de la ciencia como es el ejemplo del Dr. Bernardo Houssay. Estos cambios fueron preparando el terreno para la nueva forma de abordar la atención al paciente anciano en las décadas que van del el cincuenta a fines de los años setenta. El reflejo en el ámbito legal de estos nuevos lineamientos fue la Ley N.º13.032; su efecto más conocido fue la creación de un Programa de atención médica integral (PAMI), que tiene como misión afrontar la salud de los abuelos desde una óptica que contempla la recreación, viajes, psicología, talleres de danzas, talleres de arte, etc.

En la Tercera Asamblea General de las Naciones Unidas, mediante Resolución N° 213/48, se declaran los derechos de la ancianidad: 1. Derecho a la asistencia; 2. Derecho a la vivienda; 3. Derecho a la alimentación; 4. Derecho al vestido; 5. Derecho al cuidado de la salud física; 6. Derecho al cuidado de la salud

moral; 7. Derecho al esparcimiento; 8. Derecho al trabajo; 9. Derecho a la tranquilidad; 10. Derecho al respecto (Stern, 2011).

Otro estudio importante en el campo de la gerontología es el que realizó el Dr. Félix Bermeja Pareja (Bermejo Pareja, 2006); su estudio se centra en la problemática de la demencia focalizándose en el Mal de Alzheimer. La investigación estudia el impacto de esta enfermedad en el individuo y en la familia del mismo. Los aportes de esta investigación son realmente importantes al sumar al análisis la familia que en el caso de estas enfermedades terminan siendo parte de la enfermedad.

## **2. El clima organizacional en los geriátricos. El caso del Hogar Santa Rosa Tercera Edad**

A los fines de la presente comunicación, este apartado se propone dar cuenta del método de investigación llevado a cabo teniendo en cuenta el marco general descrito en los párrafos precedentes y las características del trabajo mencionadas en la Introducción. Así, a modo de hipótesis orientadora de los pasos desarrollados se propuso comprobar si el liderazgo transformacional de las Jefas de Personal crea el clima organizacional positivo que permite que la institución cumpla con su misión organizacional.

De acuerdo a Roberto Hernández Sampieri (2010), el método a utilizar es el estudio de caso con un enfoque descriptivo-correlacional. La meta del trabajo de investigación se orienta en describir fenómenos para luego analizarlos. El estudio de caso según autor citado es “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010). La idea gira en torno a lograr una aproximación a la realidad enfocando la observación empírica a un grupo, comunidad o unidades organizacionales; asumiendo este objeto de estudio como una totalidad.

Esta tipología de investigación según los aportes de autores como Hernández Sampieri y Mendoza, Price y Yin está conformada por los siguientes componentes (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010):

- Planteamiento del problema

- Propositiones o hipótesis
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto del caso o casos
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
- Análisis de toda la información
- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
- Reporte del caso (resultados)

La mayoría de los estudios de casos comienzan, en una primera instancia, acercándose a la realidad de forma exploratoria, describiendo el objeto de estudio, sus antecedentes y contexto. En una segunda instancia, el investigador habiendo realizado previamente la exploración, comienza a formular preguntas, objetivos, justificación y motivos de la elección del caso. En una tercera etapa, se realiza un inventario del tipo de información que se desea recolectar y que técnicas serán instrumentadas. En una cuarta acción, se recolecta la información y se analiza. Por último, según los objetivos proyectados se pueden desarrollar alternativas de acción, hacer un reporte de recomendaciones con sus respectivas justificaciones (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010).

Las investigaciones sobre clima organizacional pueden ser diferenciadas en tres grandes enfoques:

- Se observan hechos como un factor que “influye sobre...” (variable independiente). La investigación indaga sobre la percepción de clima organizacional de las personas estudiadas y su influencia en la satisfacción laboral y niveles de rendimiento.

- Se analiza el clima organizacional como un “interpuesto entre...” (variable interviniente). Este enfoque teórico analiza las interconexiones entre los niveles de satisfacción y rendimiento según la estructura, la tecnología, los niveles de capacitación, etc.

- Estudia los hechos del clima organizacional como un “efecto de...” (variable dependiente). Se analiza detalladamente la estructura formal e informal, la división de puestos de trabajo, las políticas de comunicación, los procedimientos, los niveles de tecnología.

La presente investigación pretende analizar si existe algún tipo de relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional de las Jefas de Personal del geriátrico. La población a investigar es la totalidad de los empleados del Hogar Santa Rosa Tercera Edad, N= 30, se analizarán las variables desde un enfoque general de todo el personal y desde cada puesto en particular.

## **2.1 Técnicas**

Se realizó un cuestionario para medir el liderazgo transformacional y el clima organizacional. El cuestionario fue creado para contextualizarlo al caso de estudio y se le aplicaron pruebas estadísticas respectivas para asegurar la validez y confiabilidad del mismo.

Las encuestas de clima laboral buscan que todo el personal o una muestra representativa del mismo se exprese, por escrito y de forma anónima, acerca de los distintos aspectos que configuran su vida dentro de la empresa. Lo que se pretende es que estos cuestionarios saquen una fotografía de lo que perciben los empleados en un momento y lugar determinado, con esa información se realizarán los diagnósticos correspondientes para mejorar los factores negativos.

El Hogar Santa Rosa Tercera Edad nunca ha realizado una encuesta de clima laboral ni de liderazgo transformacional. Es por ello que primero se realizaron dos reuniones con la Comisión Directiva informándole las virtudes de utilizar esta herramienta y los beneficios que trae implementarla correctamente. En segundo lugar, se realizó una reunión informativa con el personal con el objetivo de explicarles en qué consisten los cuestionarios y el fin que persiguen; se escucharon preguntas y se remarcó el carácter anónimo de las respuestas del cuestionario en función del objeto único que se persigue, que no es otro que mejorar las condiciones de trabajo conociendo la realidad sin ningún propósito de conocer en forma individualizada las respuestas sino todo lo contrario conociendo el fenómeno en forma general.

Cabe señalar que el presente trabajo solo se limitará a la primera instancia de investigación que es de diagnóstico, dejando abierta una puerta para implementar acciones a fin de mejorar los problemas detectados.

## 2.2. Descripción de la investigación

La investigación consistió en la realización de un cuestionario que mide variables relacionadas con el clima organizacional y el liderazgo transformacional, la población encuestada es de 30 personas constituyendo la totalidad del personal del Hogar Santa Rosa Tercera Edad. El procedimiento de las encuestas fue el siguiente:

1- Primero se realizó una reunión con todo el personal y se les explicó en qué consistía la encuesta, el propósito de la misma y la total garantía del anonimato de sus respuestas.

2- Se determinó que se realizaría en primera instancia la primera semana de abril de 2014, en un cuestionario escrito y anónimo para garantizar confidencialidad, que sería depositado por el encuestado en una urna cerrada.

3- La semana posterior se abrió la urna para estudiar las respuestas del personal.

4- La primera semana de junio de 2014 se volvió a realizar la misma encuesta a fin de estudiar la precisión del cuestionario.

5- Posteriormente, se realizó una charla con el personal en el mes de octubre a fin de explicar los resultados del relevamiento y se indicaron los lineamientos para corregir problemas que fueron detectados.

A fin de economizar espacios las variables estudiadas han sido codificadas con letras para ser representadas en los gráficos, según se detalla a continuación.

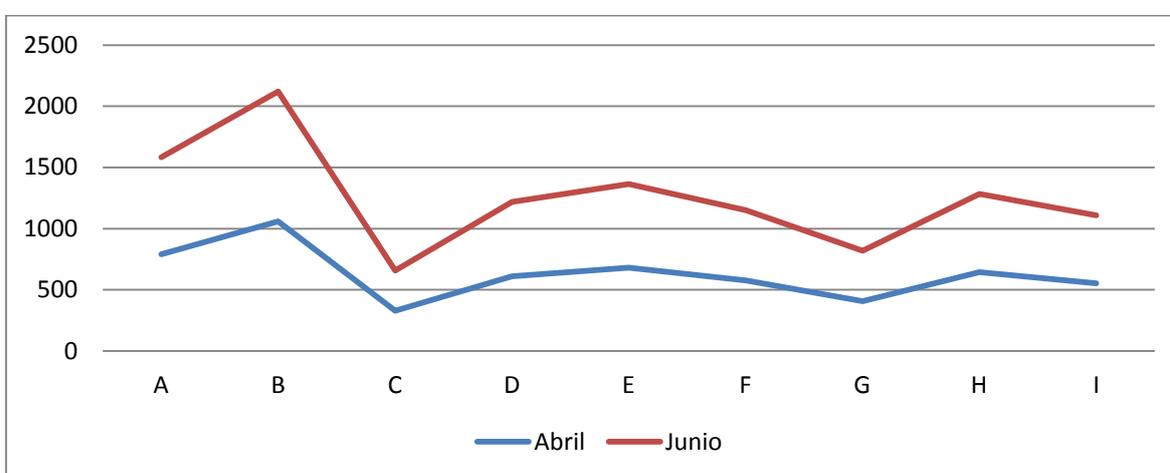
<b>Símbolos de las variables</b>	
Motivación	<b>A</b>
Objetivos y desarrollo personal	<b>B</b>
Desempeño del trabajo	<b>C</b>
Compromiso y proactividad	<b>D</b>
Liderazgo	<b>E</b>
Relación laboral con compañeros	<b>F</b>
Ergometría	<b>G</b>
Entorno psicológico	<b>H</b>
Identificación con la empresa	<b>I</b>

**Tabla 1. Símbolos de la variable**

El control de cuestionarios arrojó como resultado que las respuestas variaron en un rango entre el 0,03 % y 3%, resultando así muy confiable el instrumento de medición. Esto refleja que el cuidado de la información para los encuestados es sumamente confidencial creando un clima de confianza imprescindible para poder realizar este tipo de estudios.

Fecha/Variable	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Abril</b>	789	1060	328	611	681	576	408	644	552
<b>Junio</b>	795	1061	330	608	682	573	410	638	556
Diferencia en %	0,76	0,09	0,60	-0,50%	0,14	-0,50	0,49	-0,06	0,72

**Tabla 2. Resultados generales de las mediciones de las variables**



**Figura 2. Representación grafica de los valores de las variables estudiadas**

El marco de la investigación sigue el siguiente esquema:

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Clima organizacional / Liderazgo transformacional</b>	<b>Motivación "A"</b>	Grado en que los miembros de una organización perciben su voluntad de realizar las tareas de su puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Encuentras motivación al realizar tu trabajo?               <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> </ol> </li> <li>• ¿Se cumplieron las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la empresa?</li> </ul>

			<p>(Mismas opciones de respuestas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Sentís que has crecido profesionalmente en el geriátrico? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Crees que tus capacidades profesionales son valoradas en tu trabajo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Existe un reconocimiento habitual a tu esfuerzo y dedicación? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• Por la misma paga, ¿preferirías esta empresa a otra? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Tienes interés de seguir trabajando en esta empresa por el término de un año? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>
	<b>Objetivos y desarrollo personal “B”</b>	Grado en que los miembros de una organización perciben que coinciden los objetivos de la organización y los propios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoces bien en qué consiste la política de desarrollo de carrera de la empresa? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Estás de acuerdo con la política de desarrollo de la carrera? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• Según esta política, ¿consideras que tu categoría laboral en la empresa es la adecuada a tu nivel</li> </ul>

			<p>laboral? (Mismas opciones de respuestas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el tiempo que llevas en la empresa ¿has sido transferido o promocionado? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Estás de acuerdo con tu plan de desarrollo individual y los objetivos que en él se definen para tu desarrollo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Participaste activamente en su definición y propuesta? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Consideras que los objetivos son claros, realizables y medibles? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Tu jefe se responsabiliza adecuadamente de tu desarrollo de carrera? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Estás de acuerdo con los cursos que tienes planificado para tu desarrollo en la empresa? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Consideras que la calidad de la formación que has recibido es correcta en cuanto a contenidos, y a lo que esperabas?</li> </ul>
--	--	--	---

			(Mismas opciones de respuestas)
	<b>Desempeño del trabajo "C"</b>	Grado en que los miembros de una organización perciben que su cumplimiento de tareas del puesto cumple con los objetivos planificados para él mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades de tu puesto actual? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Es adecuada la carga de trabajo que tú tienes? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Tu trabajo te permite conciliar tus responsabilidades personales con las laborales? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>
	<b>Compromiso y proactividad "D"</b>	Grado en que los miembros de una organización perciben que su trabajo debe ser cumplido de acuerdo a objetivos del puesto, generando constantemente mejoras en su accionar para cumplirlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu trabajo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Tus compañeras de equipo cumplen los acuerdos y compromisos de trabajo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Sueles proponer ideas o mejoras? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Estás dispuesto a realizar un esfuerzo extra si la situación lo</li> </ul>

			<p>exige? (Mismas opciones de respuestas)</p>
	<p><b>Liderazgo “E”</b></p>	<p>Grado en que los miembros de una organización perciben el trato con sus superiores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Te sientes considerado por tu superior? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Consideras a tu jefa autoritaria? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Consideras a tu jefa participativa? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Crees que tu jefa suele hacer caso a rumores e informaciones que algunos transmiten interesadamente? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por tu superior? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Consideras que el desempeño laboral de tu superior es un ejemplo a seguir? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>
	<b>Relación y colaboración con tus compañeros de sector "F"</b>	Grado en que los miembros de una organización perciben el trato con sus pares y la cooperación de los mismos en el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Te sientes integrada con tus compañeras de trabajo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿La comunicación entre las compañeras del sector es adecuada? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Participan de reuniones periódicas? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Consideras que las reuniones son eficaces? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>
	<b>Ergonometría "G"</b>	Grado en que los miembros de la organización perciben el estado de las condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El espacio donde trabajas es agradable? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Las condiciones ambientales</li> </ul>

		edilicias, tecnológicas y de trabajo de la organización.	<p>son adecuadas? (Limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.) (Mismas opciones de respuestas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los servicios y aseos están limpios? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>
	<b>Entorno psicológico “H”</b>	Grado en que los miembros de una organización perciben que sus inquietudes y problemas son relevantes para sus superiores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recibes más atención personal, además de laboral? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Te sientes seguro y estable en este empleo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Te sientes realizado en tu trabajo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Te gusta el ambiente de trabajo? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Cooperan entre compañeros? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Existe un clima de confianza y transparencia? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>
	<b>Identificación con la empresa “I”</b>	Grado en que los miembros de la organización perciben que los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Te gusta la imagen que la empresa proyecta sobre sí misma? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>

		valores que la institución transmite a la sociedad son consecuentes con sus valores de vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Te sientes identificada con la cultura y los valores de la empresa? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Te sientes orgullosa de pertenecer a ella? (Mismas opciones de respuestas)</li> <li>• ¿Recomendarías esta empresa como un lugar de trabajo a un amigo? (Mismas opciones de respuestas)</li> </ul>
--	--	--	---

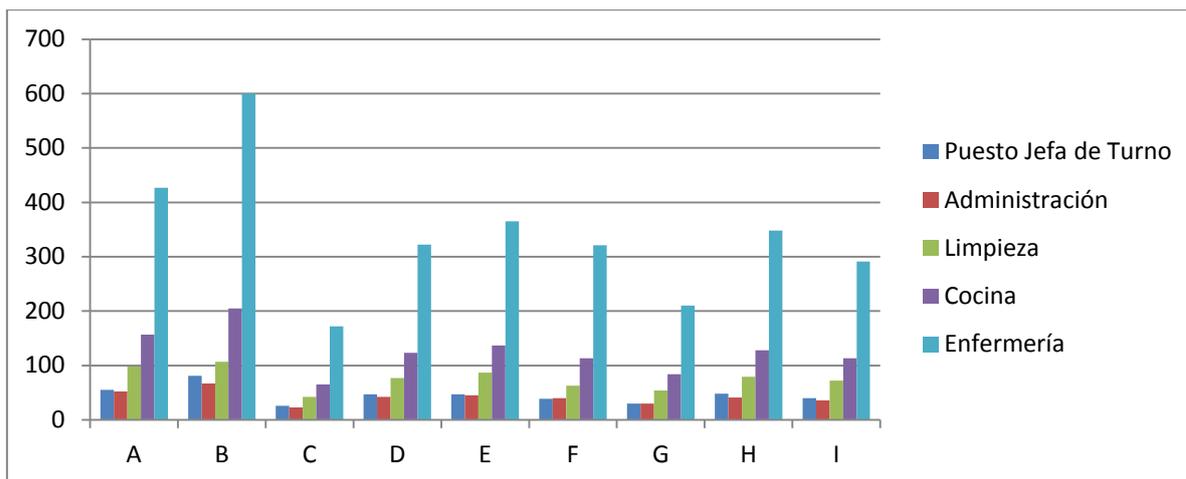
**Tabla 3. Esquema de la investigación**

La organización cuenta con cinco puestos de trabajo. Ellos son:

- Jefa de Turno (2 personas)
- Administración (2 personas)
- Limpieza (4 personas)
- Cocina (6 personas)
- Enfermería (16 personas)

Puesto/Variable	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Jefa de Turno	55	81	26	47	47	39	30	48	40
Administración	52	67	23	42	45	40	30	41	36
Limpieza	98	107	42	77	87	63	54	79	72
Cocina	157	205	65	123	137	113	84	128	113
Enfermería	427	600	172	322	365	321	210	348	291

**Tabla 4. Resultados de la investigación del mes de abril de 2014**



**Figura 3. Representación gráfica de los resultados relevados en abril de 2014**

En la Tabla 4 podemos apreciar la distribución por variables según las mediciones de cada puesto.

La presente investigación tiene como objeto describir el microcosmos de cada puesto de cada una de las variables a fin de diagnosticar de forma correcta problemas y evaluar posteriormente líneas de trabajo correctivas con el capital humano de la organización, en un horizonte de mejora continua en la calidad del servicio de la entidad.

### 2.3 Variable Motivación “A”

Es imprescindible analizar la motivación en el entorno de trabajo, la voluntad de realizar el trabajo cotidiano es un indicador muy importante para conocer la salud de la organización.

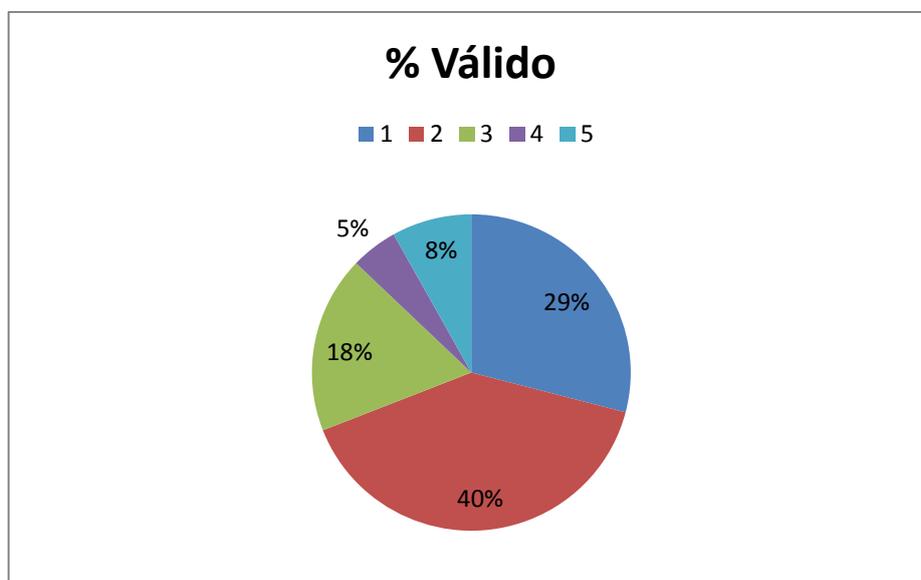
#### 2.3.1 Mediciones generales de la variable “A”

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	9	6	6	8	8	1	22	61	8,57	29,05	29,05
4	16	15	13	18	15	2	5	84	12,00	40,00	69,05
3	5	8	10	3	5	5	3	38	5,57	18,10	87,14
2		1	1	1	2	4		10	1,29	4,76	91,90
1						17		17	2,57	8,10	100,00
Total								<b>210</b>			

**Tabla 5. Resultados de la variable “A”**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,77
Desviación estándar	2,60
Varianza	6,76
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 6. Medición estadística descriptiva de la variable “A”**



**Figura 3. Resultados generales de la medición de la variable “A”**

Como podemos apreciar en la Tabla 5, la motivación en el conjunto de la organización es muy alta alcanzando una estimación positiva del 69%, un margen de indecisión de un 18% y tan solo un 13% de valoración negativa. La categoría que más se repitió es la opción 4 (de acuerdo), alcanzando un 40% de elección; seguido posteriormente por la posición 5 con un 29,05%. Es decir, que la actitud favorable hacia esta variable supera el 69% de ponderación positiva, dejando un 18,10% de margen de indecisión y tan solo un 12,40% de percepción negativa. En promedio, el personal se ubica en los 3,77 (favorable), se desvían 2,60 en promedio de las unidades de la escala.

El instrumento de medición muestra con claridad los siguientes puntos (Tabla 5):

- *Pregunta 1) ¿Encuentras motivación al realizar el trabajo? (Fr 1)* La mayoría de las respuestas se agrupan en la valoración 4 (de acuerdo), lo que muestra empíricamente el sentimiento colectivo del personal.

- *Pregunta 2) ¿Se cumplieron las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la empresa? (Fr 2)* La mayoría de las contestaciones se ubicaron en torno a la ponderación 4 (de acuerdo), lo que implica que el contrato psicológico inicial sigue siendo mantenido en términos generales por el personal.

- *Pregunta 3) ¿Sentís que has crecido profesionalmente en el geriátrico? (Fr 3)* Las opciones mayormente elegidas se encuentran entre los valores 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (de acuerdo); en esta pregunta encontramos un déficit en el desarrollo de la carrera del personal expresado en un alto grado de incertidumbre que percibe gran parte del personal con los objetivos de su desarrollo.

- *Pregunta 4) ¿Crees que tus capacidades profesionales son valoradas en tu trabajo? (Fr 4)* La valoración más seleccionada fue la 4 (de acuerdo), es importante el trabajo del líder transformacional, las jefas de turno en este caso de estudio; en lo referente a la capacidad de armar equipos donde las capacidades y competencias del personal son combinadas de forma estratégica para que el desempeño técnico y emocional del grupo trabajen armónicamente.

- *Pregunta 5) ¿Existe un reconocimiento habitual a tu esfuerzo y dedicación? (Fr 5)* La ponderación más distinguida fue la 4 (de acuerdo), otro gran logro de los líderes transformacionales que muestran presencia en el grupo y que generan mecanismos de retroalimentación al desempeño de su personal a cargo en función del cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

- *Pregunta 6) Por la misma paga, ¿preferirías esta empresa a otra? (Fr 6)* La opción más escogida de fue la 1 (totalmente en desacuerdo), lo que demuestra un alto apoyo del personal desde la afectivo a la institución.

- *Pregunta 7) ¿Tienes interés de seguir trabajando en la empresa por el término de un año? (Fr 7)* Esta pregunta apela al compromiso del personal en términos corto y mediano plazo, la numeración más repetida fue la número 5 (totalmente de acuerdo), demostrando que el personal se encuentra con claras intenciones de seguir cuidando sus puestos de trabajo.

A modo de síntesis, podemos advertir que el Hogar Santa Rosa Tercera Edad goza de un nivel muy alto de motivación contando con un personal comprometido con la institución lo que manifiesta que los cimientos del capital humano son firmes para seguir mejorándolos en el futuro.

### 2.3.2 Mediciones particulares por puesto de la variable “A”

#### Puntuaciones del puesto Jefa de Turno

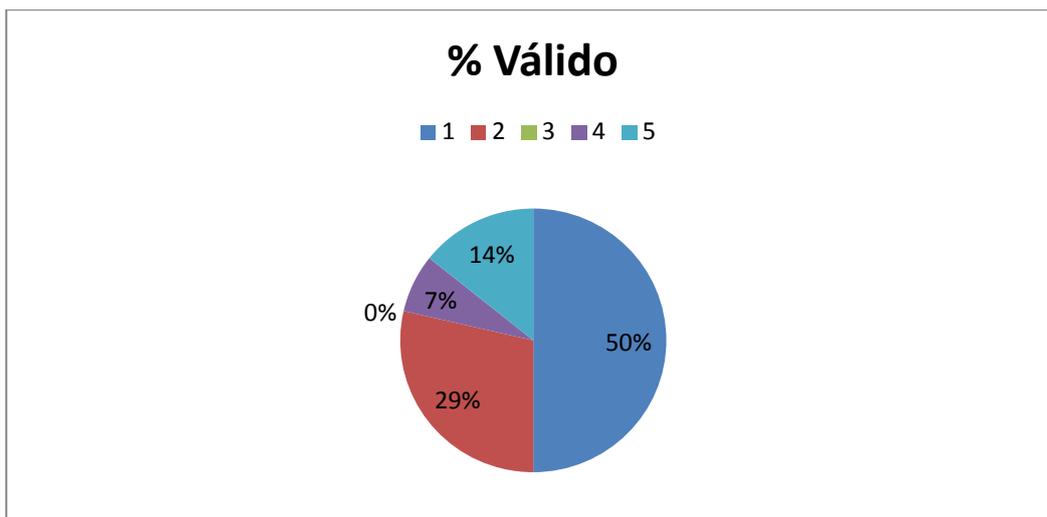
En este puesto recae la mayor responsabilidad del resultado de calidad del servicio, son los garantes de que el personal responda a cada una de las tareas de forma correcta, de brindarle los medios para realizar las acciones, controlar el desempeño, gestionar los conflictos, etc. Las decisiones tomadas por la Comisión Directiva como estratégicas deben ser implementadas por las Jefas de Turno es muy importante que quienes cubran estos puestos tengan un espíritu de liderazgo intenso para poder desempeñarse correctamente. Las mediciones fueron las que se muestran a continuación.

Columna	Fr 1	Fr 2	Fr 3	Fr 4	Fr 5	Fr 6	Fr7	Fr Absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	1	1	1			2	7	1,00	50,00	50,00
4		1	1	1	1			4	0,57	28,57	78,57
3								0	0,00	0,00	78,57
2					1			1	0,14	7,14	85,71
1						2		2	0,29	14,29	100,00
Total								14			

**Tabla 7. Resultados de la variable “A” en el puesto Jefa de Turno**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	3,00
Media	3,92
Desviación estándar	2,64
Varianza	6,97
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 8. Medición estadística descriptiva de la variable “A” del puesto Jefa de Turno**



**Figura 4. Resultados de la medición de la variable “A” del puesto Jefa de Turno**

El puesto de Jefa de Turnos, según la Tabla 7, muestra una puntuación favorable a la motivación alcanzando el 92,86%; el valor 1 (totalmente en desacuerdo) fue seleccionado como respuesta Fr 6 donde se preguntaba si cambiaría de trabajo por la misma paga mostrando de esta manera una actitud muy favorable al hogar; una percepción negativa menor del 7,14%. La categoría más repetida fue 5 (totalmente de acuerdo); la media se situó en el 3,92 mostrando que las valoraciones se sitúan en valores medios con una desviación de 2,63.

#### Puntuaciones del puesto Administración

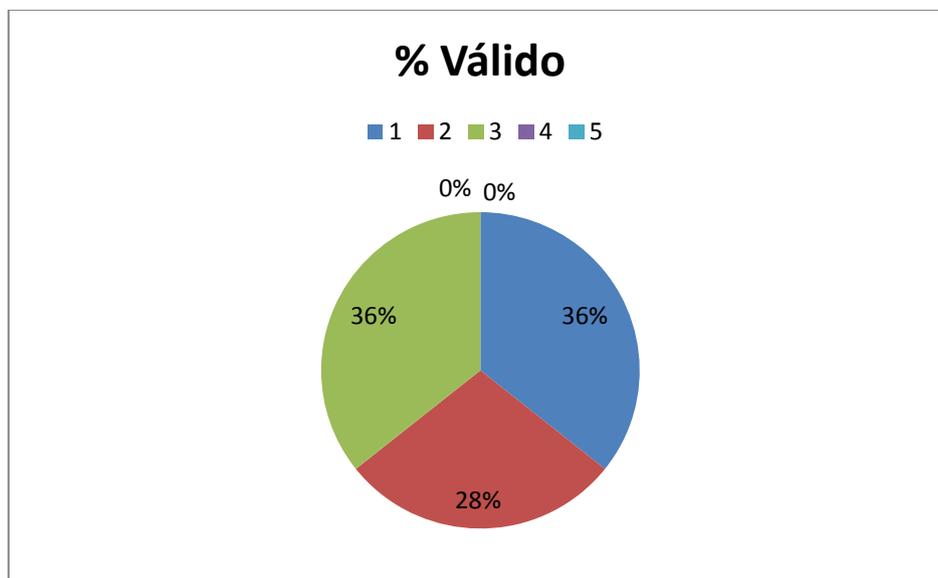
Columna	Fr 1	Fr 2	Fr 3	Fr 4	Fr 5	Fr 6	Fr7	Fr Absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1	1		1		1	1	5	0,71	35,71	35,71
4	1		1		1		1	4	0,57	28,57	64,29
3		1	1	1	1	1		5	0,71	35,71	100,00
2								0	0,00	0,00	100,00
1								0	0,00	0,00	100,00
Total								14			

**Tabla 9. Resultados de la variable “A” en el puesto de Administración**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5;3
Mediana	4,00
Media	4,00
Desviación estándar	0,66
Varianza	0,43

Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 10. Medición estadística descriptiva de la variable “A” del puesto de Administración**



**Figura 5. Resultados de la medición de la variable “A” en el puesto de Administración**

Las percepciones de las empleadas de la Administración, en lo referente a motivación según la Tabla 9, muestran una tendencia favorable que marca un 64,29%; y un 35,71% restante que se ubica en la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) que generan en las empleadas encuestadas una indecisión. Esta indecisión muestra un cierto grado de malestar en el personal y será necesario seguir investigando para determinar el origen de ese estado.

La interpretación descriptiva indica una tendencia positiva hacia la motivación del sector de administración marcando que la mayoría de las percepciones del personal se encuentra por arriba del valor 4 (de acuerdo). Ninguna empleada calificó a las variables de motivación con los valores 1 y 2 que son los más desfavorables.

#### **Puntuaciones del puesto de Limpieza**

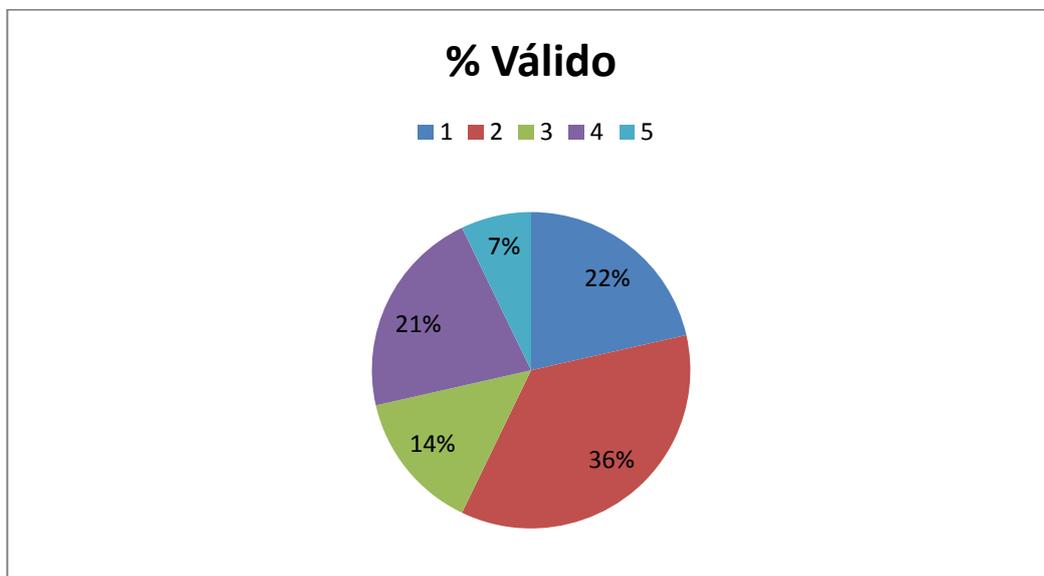
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------------	------------	----------	-------------

5	1				1	1	3	6	0,86	21,43	21,43
4	2	2	2	2	2			10	1,43	35,71	57,14
3	1		1	1			1	4	0,57	14,29	71,43
2		2	1	1	1	1		6	0,86	21,43	92,86
1						2		2	0,29	7,14	100,00
Total								<b>28</b>			

**Tabla 11. Resultados de la variable “A” en el puesto de Limpieza**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,43
Desviación estándar	2,18
Varianza	4,75
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 12. Medición estadística descriptiva de la variable “A” del puesto de Limpieza**



**Figura 6. Resultados de la medición de la variable “A” del puesto de Limpieza**

Las apreciaciones del personal de limpieza, en lo referente a motivación según la Tabla 11, muestran una tendencia favorable que marca un 68,11 % debido al giro que dan los valores 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (desacuerdo)

frente a la pregunta Fr 6, la opción del valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) trepo al 14,29 % y la tendencia desfavorable de la puntuación 2 (desacuerdo) alcanzó el 17,87 %. Los resultados negativos muestran una falta de reconocimiento al trabajo de este sector que impacta en el contrato psicológico del personal.

La interpretación descriptiva indica una tendencia positiva hacia la motivación del sector de administración marcando que la mayoría de las percepciones del personal se encuentra por arriba del valor 4 (de acuerdo). Con una mediana que se sitúa en 3,43 favorable. Asimismo, se desvían de 3,43, en promedio de 2,18 unidades de la escala. Las puntuaciones tienen una tendencia del 35, 71 % en el valor 4 y se dividen en valores similares en las otras unidades de la escala.

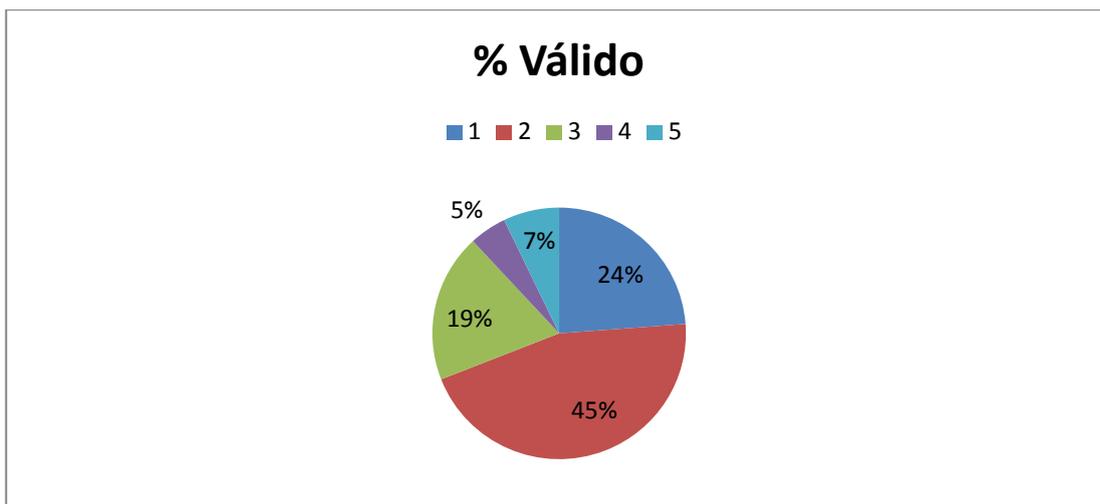
### Puntuaciones del puesto de Cocina

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2		1	1	2		4	10	1,43	23,81	23,81
4	3	6	2	4	2	1	1	19	2,71	45,24	69,05
3	1		3	1	2		1	8	1,14	19,05	88,10
2						2		2	0,29	4,76	92,86
1						3		3	0,43	7,14	100,00
Total								42			

Tabla 13. Resultados de la variable “A” del puesto de Cocina

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,74
Desviación estándar	2,55
Varianza	6,50
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

Tabla 14. Medición estadística descriptiva de la variable “A” del puesto de Cocina



**Figura 7. Resultados de la medición de la variable “A” puesto de Cocina**

La tendencia del puesto de Cocina es altamente favorable, según la Tabla 13, arrojando una marca positiva del 80,95 %, una marca neutral del 19,05 %.

La puntuación más elegida fue la 4 (favorable), la media se ubico en torno a las 3,74 unidades de la escala, con una desviación estándar del 2, 55 puntos.

A simple vista podemos apreciar un clima interno positivo aunque debemos enfocarnos en mejorar los indicadores del 19,05 de la opción 3 para mejorar el ambiente interno.

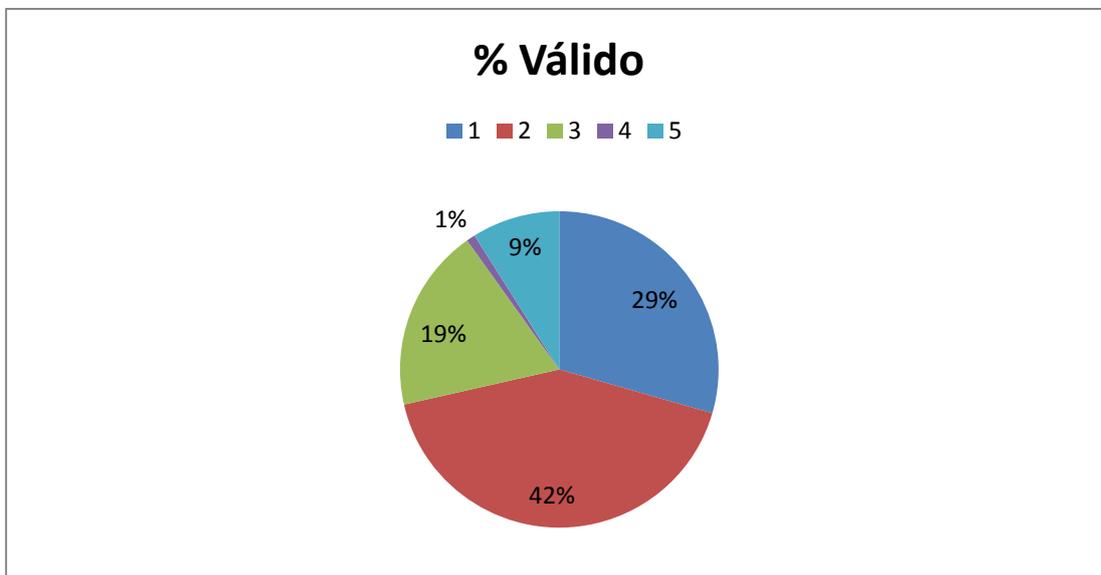
### Puntuaciones del puesto Enfermería

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	3	4	4	5	5		12	33	4,71	29,46	29,46
4	10	6	7	11	9	1	3	47	6,71	41,96	71,42
3	3	6	5		2	4	1	21	3,00	18,75	90,17
2						1		1	0,14	0,89	91,07
1						10		10	1,43	8,93	100,00
Total								112			

**Tabla 14. Resultados de la variable “A” en el puesto de Enfermería**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,82
Desviación estándar	2,67
Varianza	7,13
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 15. Medición estadística descriptiva de la variable “A” del puesto de Enfermería**



**Figura 8. Resultados de la medición de la variable “A” del puesto de Enfermería**

El personal de Enfermería, según la Tabla 14, obtiene una predisposición favorable que se sitúa en el 81,24 % de las percepciones. Seguidamente, la opción 3 (neutral) tiene un porcentaje del 18,75 %.

La opción más elegida, según la Tabla 14, fue la 4 (de acuerdo). Cincuenta por ciento de los individuos está por encima del valor 3 y el restante 50 % se sitúa por debajo de la mediana. En promedio, las enfermeras se ubican en 3,82 (favorable). No obstante, se desvían de 3,82, en promedio, en 2,67 unidades de la escala.

## 2.4 Variable objetivo y desarrollo personal “B”

Es imprescindible en una organización establecer los objetivos laborales que se desean obtener por puesto y hacer partícipe a su personal en la construcción de los mismos. El entrenamiento sostenido en el tiempo de planificar los objetivos de desempeño dentro de un esquema de desarrollo del personal es fundamental para que las organizaciones se esmeren en pulir el talento de sus colaboradores y sean atractivas para personas con alto potencial.

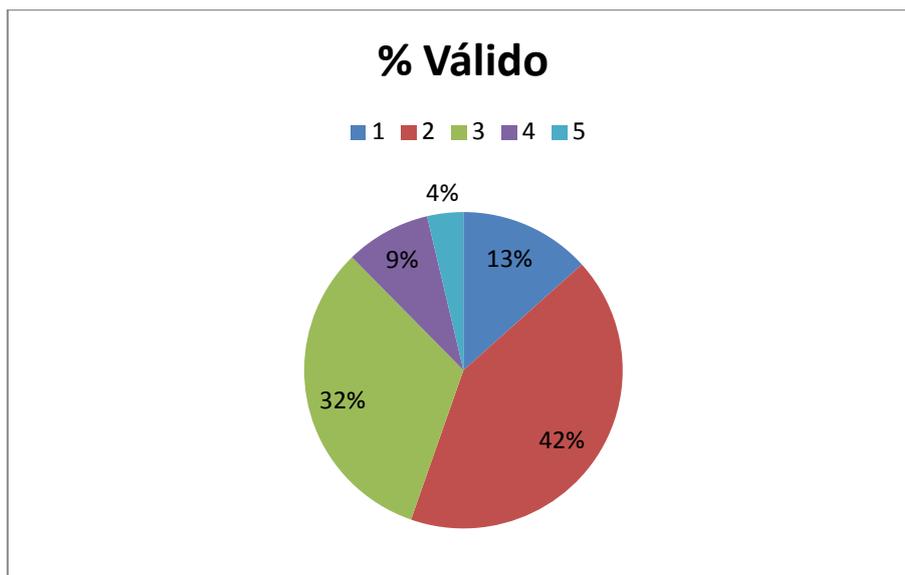
### 2.4.1 Mediciones generales por puesto de la variable “B”

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	fr8	fr9	fr10	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	4	3	5	3	1	1	1	7	6	9	40	4,00	13,33	13,33
4	13	12	11	12	14	12	17	16	11	8	126	12,60	42,00	55,33
3	9	14	11		11	13	12	5	11	11	97	9,70	32,33	87,67
2	3	1	2	9	4	4		1	1	1	26	2,60	8,67	96,33
1	1		1	6				1	1	1	11	1,10	3,67	100,00
Total											300			

**Tabla 16. Resultados generales de la variable “B”**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,53
Desviación estándar	2,28
Varianza	5,20
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 17. Medición estadística descriptiva de la variable “B”**



**Figura 9. Resultados generales de la medición de la variable "B"**

Las empleadas del geriátrico muestran una percepción favorable del 55,33% de aceptación de los objetivos por puestos y el desarrollo personal. No obstante, existe un alto índice del 32,33 % de indecisión sobre algunas de las políticas implementadas en la temática en cuestión. Por último, la ponderación desfavorable alcanza el 12,34 %.

La unidad de la escala más elegida fue el valor 4 (de acuerdo), con una mediana de valor 3 y un promedio de 3,53. Las valoraciones se situaron en valores medios principalmente entre 3 y 4 de la escala, predominando así las percepciones moderadas.

Si sumamos las ponderaciones negativas y las neutrales obtenemos que el 44,67 % de las apreciaciones del personal no tengan un componente favorable, es necesario revertir este indicador escuchando las opiniones del personal.

El cuestionario arrojó las siguientes mediciones (Tabla 16):

- *Pregunta 8) ¿Conoces bien en qué consiste la política de desarrollo de carrera de la empresa? (Fr 1)* Las respuestas se ubicaron en torno a las valoraciones 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (de acuerdo); el alto índice de la valoración 3 muestra que existe un déficit comunicacional que las Jefas de personal deben mejorar para que el personal a cargo conozcan mejor el desarrollo de su carrera.

- *Pregunta 9) ¿Estás de acuerdo con la política de desarrollo de carrera? (Fr 2)* Nuevamente las opciones mayormente elegidas fueron 3 (ni de acuerdo ni en

desacuerdo) y 4 (de acuerdo); es un correlato de la pregunta anterior donde el personal tiene dudas sobre los contenidos de la política del desarrollo de la carrera en esta oportunidad cuando se lo intimida preguntando su grado de acuerdo aumentan sus dudas.

- *Pregunta 10)* Según esta política, ¿consideras que tu categoría laboral en la empresa es la adecuada a tu nivel laboral? (Fr 3) Las opciones más repetidas giraron en derredor de los valores 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (de acuerdo), en términos generales las respuestas muestran que un sector ha entendido la política de desarrollo de la carrera de la empresa pero otro no y se sigue arrastrando el mismo error comunicacional.

- *Pregunta 11)* En el tiempo que llevas en la empresa ¿has sido transferido o promocionado? (Fr 4) Las opciones más seleccionadas fueron la 2 (desacuerdo) y la 4 (de acuerdo), sigue una dualidad en la población estudiada que se refuerza en cada una de estas preguntas marcando una tendencia de quienes pertenecen al sistema y quienes se encuentran al margen del mismo.

- *Pregunta 12)* ¿Estás de acuerdo con tu plan de desarrollo individual y los objetivos que en él se definen para tu desarrollo? (Fr 5) Las elecciones se dividen entre 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (de acuerdo), sigue existiendo una brecha que divide en mitades la organización dejando una parte importante de las empleadas sin respuestas de sus jefes.

- *Pregunta 13)* ¿Participaste activamente en su definición y propuesta? (Fr 6) Los datos relevados se dividen entre la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (de acuerdo), sigue la tendencia de un sector que ha entendido y fue partícipe de la creación de los objetivos del desarrollo individual y de su carrera y otro sector que no logra comprender el sistema.

- *Pregunta 14)* ¿Consideras que son objetivos claros, realizables y medibles? (Fr 7) La información recolectada muestra que las opciones 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y la 4 (de acuerdo), han sido las más elegidas mostrando una vez más la bipolaridad en este tema de la integración del personal al sistema de desarrollo de carrera.

- *Pregunta 15)* ¿Tu jefe se responsabiliza adecuadamente de tu desarrollo de carrera? (Fr 8) La opción más repetida fue la 4 (de acuerdo), esto demuestra una fuerte presencia de autoridad de las Jefas de turno y su liderazgo presente en

toda la organización y la confusión que tienen las empleadas que pertenecen al grupo que opta por la opción 3 y 2 que aunque no están integradas al sistema de forma correcta siguen respondiendo con fidelidad a su líder.

- *Pregunta 16) ¿Estás de acuerdo con los cursos que tienes planificado para tu desarrollo en la empresa? (Fr 9)* Las elecciones del personal se concentran entre el 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (de acuerdo), los que eligen la opción 3 de forma repetida se encuentran desorientados con el rumbo de sus capacitaciones y excluidos de la planificación conjunta con sus jefes. En cambio, las empleadas que se encuentran en el grupo que elige mayormente la opción 4 tiene un rol activo en la elección de cursos de formación y en lo que respecta al desarrollo de su carrera.

- *Pregunta 17) ¿Consideras que la calidad de la formación que has recibido es correcta en cuanto a contenidos, y a lo que esperabas? (Fr 10)* Las elecciones se dividen en los valores 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo). El grupo que elige la opción 3 sigue sin comprender el sistema y los que optaron por las opciones 4 y 5 muestran su nivel de adhesión respectivamente a su grado de conformidad con el sistema.

## 2.4.2 Mediciones particulares por puesto de la variable “B”

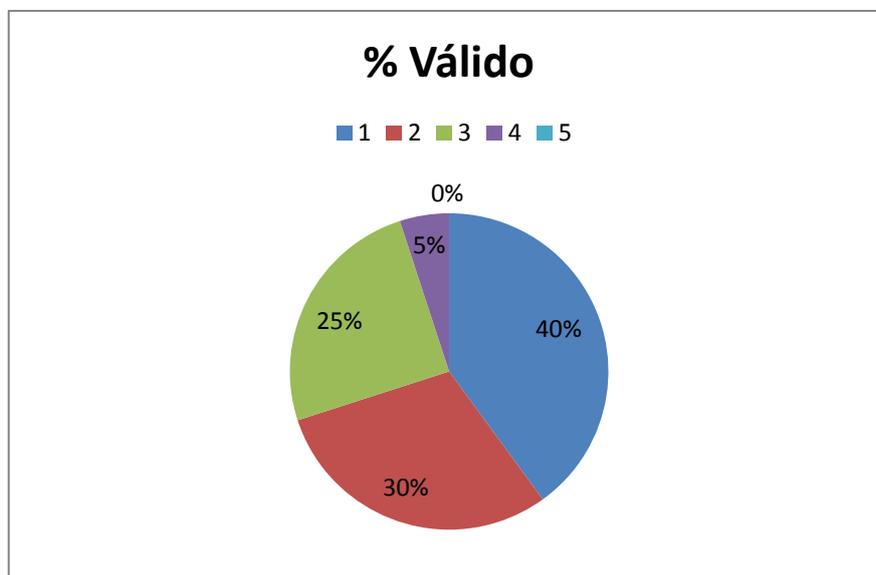
### Puntuaciones del puesto jefa de turno

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	fr8	fr9	fr10	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1		2	2		1			1	1	8	0,80	40,00	40,00
4		1			1		1	1	1	1	6	0,60	30,00	70,00
3		1			1	1	1	1			5	0,50	25,00	95,00
2	1										1	0,10	5,00	100,00
1											0	0,00	0,00	100,00
Total											<b>20</b>			

**Tabla 18. Resultados de la variable “B” en el puesto de Jefa de Turno**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	3,50
Media	4,05
Desviación estándar	1,55
Varianza	2,40
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 19. Medición estadística descriptiva de la variable “B” del puesto Jefa de Turno**



**Figura 10. Resultados de la medición de la variable “B” puesto Jefa de Turno**

Las mediciones realizadas al personal del puesto Jefa de Turno arrojaron una tendencia positiva del 70 % de conformidad con los objetivos y desarrollo personal implementado en la organización. La valoración 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) tuvo una marca del 25 % y la opción 2 (desacuerdo) de la escala alcanzó solamente al 5 %.

La categoría más elegida fue la 5 (Totalmente de acuerdo), con una mediana de 3,5 y un desvío estándar de 1,55 de los valores de la escala.

## Puntuaciones del puesto de Administración

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	fr8	fr9	fr10	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1	1	1	1							4	0,40	20,00	40,00
4					1	1	1	1		1	5	0,50	25,00	45,00
3	1	1			1		1		1		5	0,50	25,00	70,00
2			1	1		1		1	1	1	6	0,60	30,00	100,00
1											0	0,00	0,00	100,00
Total											20			

Tabla 20. Resultados de la variable “B” en el puesto de administración.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	2,00
Mediana	3,50
Media	3,35
Desviación estándar	1,27
Varianza	1,61
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

Tabla 21. Medición estadística descriptiva de la variable “B” del puesto de administración.

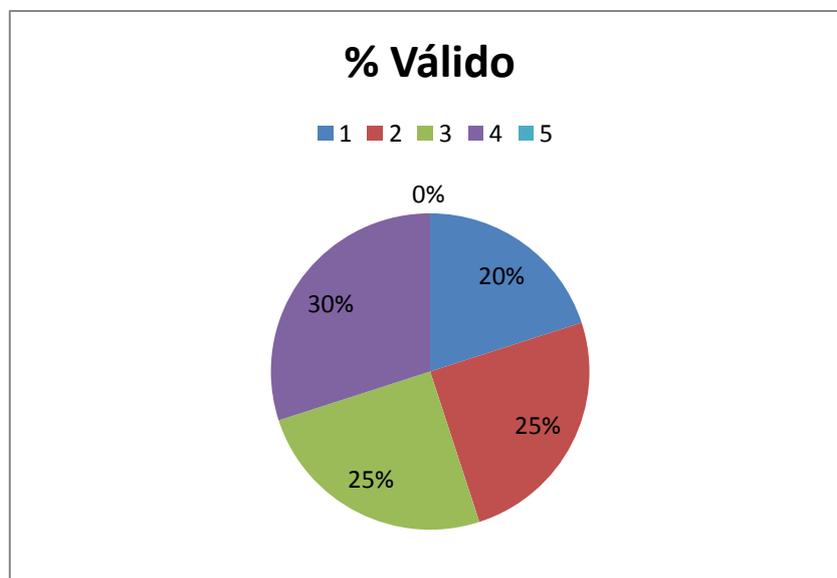


Figura 11. Resultados de la medición de la variable “B” del puesto de administración.

Las métricas muestran una tendencia favorable pero más atemperada que el promedio general ubicándose en el 45 %. La ponderación 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) obtiene una percepción del 25 % y la puntuación 2 (desacuerdo) arroja un resultado negativo del 30 %.

La puntuación más elegida fue la 2, con una mediana de 3,5 y una desviación estándar de 1,27. El promedio de las valoraciones fue de 3,35 (favorable).

Los resultados obtenidos nos permiten diagnosticar que existen problemas a resolver en lo que respecta al establecimiento de objetivos y desarrollo del personal en este puesto.

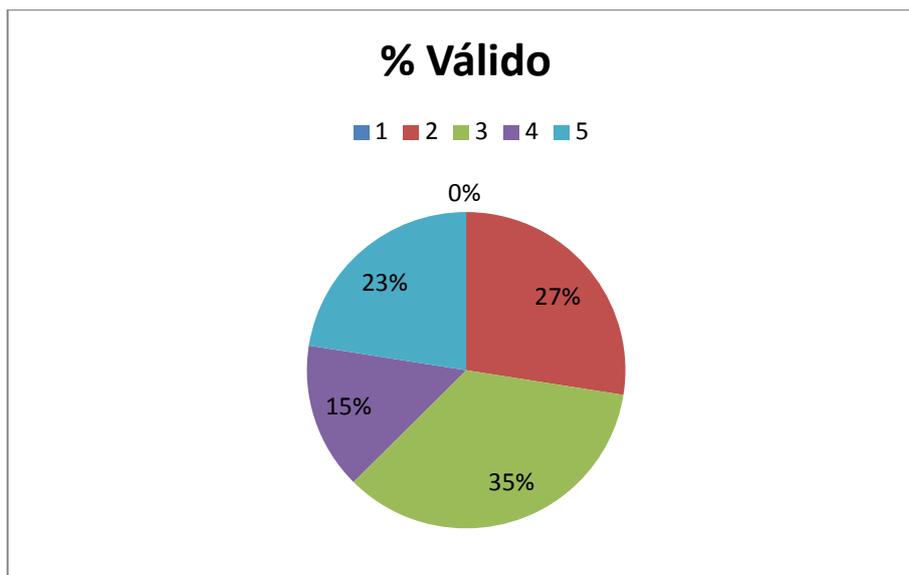
### Puntuaciones del puesto de limpieza.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	fr8	fr9	fr10	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5											0	0,00	0,00	0,00
4					2		2	3	2	2	11	1,10	27,50	27,50
3	2	3	2		1	2	2		1	1	14	1,40	35,00	62,50
2	1	1	1		1	2					6	0,60	15,00	77,50
1	1		1	4				1	1	1	9	0,90	22,50	100,00
Total											40			

**Tabla 22. Resultados de la variable “B” en el puesto de limpieza.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	3,00
Mediana	2,50
Media	2,68
Desviación estándar	1,28
Varianza	1,64
Puntuación más alta	4,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	3,00

**Tabla 23. Medición estadística descriptiva de la variable “B” del puesto de limpieza.**



**Figura 11. Resultados de la medición de la variable “B” del puesto de limpieza.**

Las puntuaciones arrojan una predisposición negativa del 37,50 %, la valoración 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) obtiene el 35 % y la estimación de la opción 4 (de acuerdo) el 27,50 %.

El valor 3 fue el más elegido, el cincuenta por ciento se encuentra por encima del 2,5 y la media se estableció en 2,68 (desfavorable) con un desvío estándar de 1,28.

Los resultados observados muestran un claro descontento del sector de limpieza en lo que respecta a la variable en estudio, es necesario replantear los objetivos del puesto y el desarrollo del personal para mejorar el clima interno de esta área.

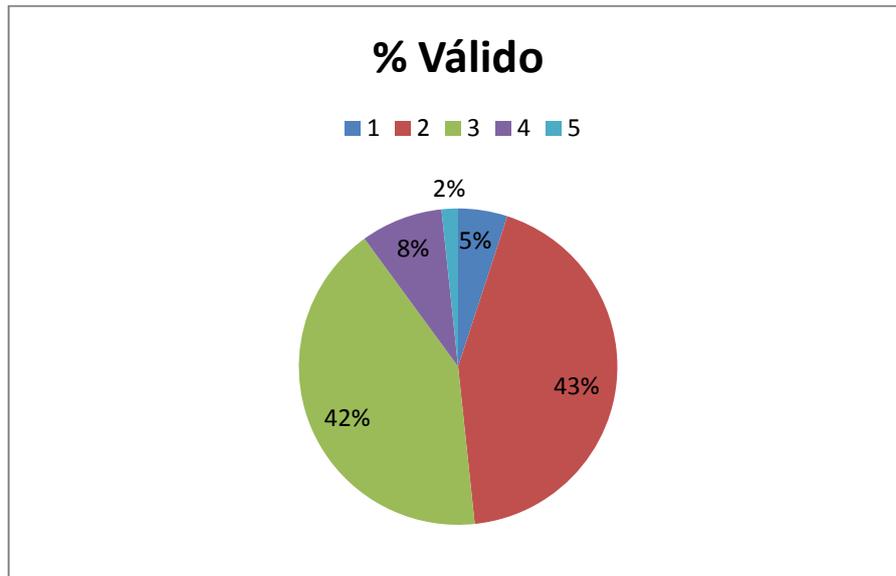
### Puntuaciones del puesto de cocina.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	fr8	fr9	fr10	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5								1	1	1	3	0,30	5,00	5,00
4	3	3	3	4	2	2	4	4	1		26	2,60	43,33	48,33
3	2	3	3		2	3	2	1	4	5	25	2,50	41,67	90,00
2	1			1	2	1					5	0,50	8,33	98,33
1				1							1	0,10	1,67	100,00
Total											<b>60</b>			

**Tabla 24. Resultados de la variable “B” en el puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,42
Desviación estándar	2,18
Varianza	4,75
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 25. Medición estadística descriptiva de la variable “B” del puesto de cocina.**



**Figura 12. Resultados de la medición de la variable “B” del puesto de cocina.**

El puntaje marca una proyección favorable del 48,33 %, según la Tabla 24, un alto índice de indecisión que trepa al 41,67 % y una percepción negativa del 10 %. La valoración más repetida es la 4 con 26 elecciones; seguida muy de cerca con la valoración 3 que fue marcada 25 veces. La mediana es de 3 y la media obtuvo 3,42 (favorable), con una desviación estándar de 2,18.

La visión global de la métrica marca un alerta con el alto índice de indexación y un nivel de des conformidad no menor del 10 %. Es necesario replantear algunos lineamientos de la política en objetivos del puesto y desarrollo personal para armonizar las expectativas del personal con la política de la organización.

### Puntuaciones del puesto de enfermería.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	fr8	fr9	fr10	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	2	2		1		1	6	4	6	24	2,40	15,00	15,00
4	10	8	8	8	9	9	9	8	7	5	81	8,10	50,63	65,63
3	4	6	6		6	7	6	2	5	5	47	4,70	29,38	95,00
2				7							7	0,70	4,38	99,38
1				1							1	0,10	0,63	100,00
Total											160			

Tabla 26. Resultados de la variable “B” en el puesto de enfermería.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,75
Desviación estándar	2,56
Varianza	6,55
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

Tabla 27. Medición estadística descriptiva de la variable “B” del puesto de enfermería.

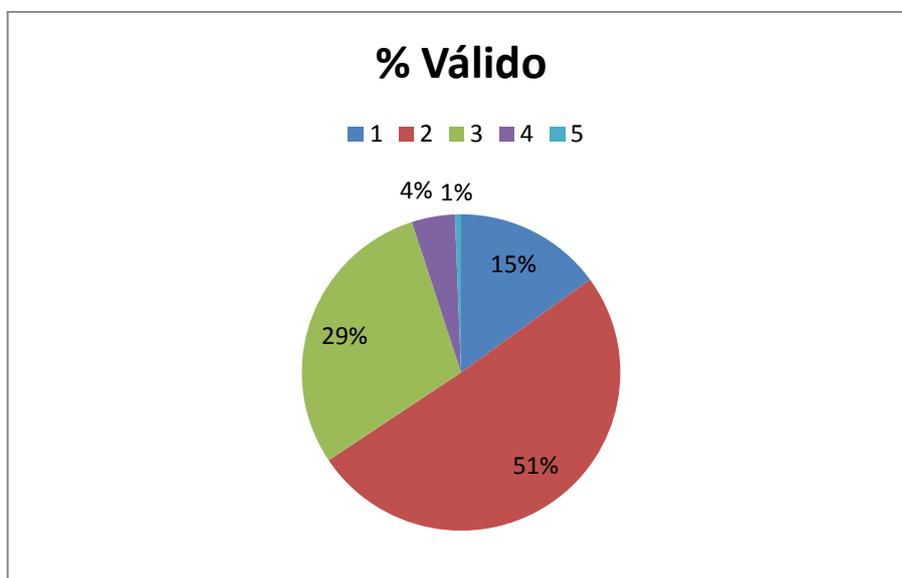


Figura 13. Resultados de la medición de la variable “B” del puesto de enfermería.

La preferencia del puesto es favorable en un 65,63 %, con un porcentaje de indecisión del 29,38 % y un margen negativo del 5,01 %. La opción más elegida fue la 4 (de acuerdo), con una mediana de 3 y un promedio de 3,75 (favorable). La desviación en promedio de las estimaciones es de 2,56.

Según la recolección de datos presentada anteriormente, es positiva la percepción del personal de cocina del sistema de objetivos del puesto y desarrollo del personal en un amplio porcentaje. Pero, la puntuación de un 29,38 % de indecisión es relativamente alta y muestra una señal de alerta de que algo está fallando. Es necesario mejorar estos indicadores estableciendo una escucha activa de las demandas del sector.

## 2.5- Variable desempeño del trabajo “C”.

Una empresa que ha logrado establecer los objetivos de cada uno de sus puestos de trabajo funciona de forma clara y saludable. Cuando el personal sabe que debe cumplir para realizar eficientemente su trabajo y de qué forma debe realizarlo cumple con los objetivos estratégicos de su organización. En los tiempos actuales una correcta gestión del personal exige que las empresas midan el desempeño de sus colaboradores a fin de crear una atmosfera de retro ingeniería que permita ir mejorando los problemas y reconociendo el correcto trabajo de las personas que se destacan.

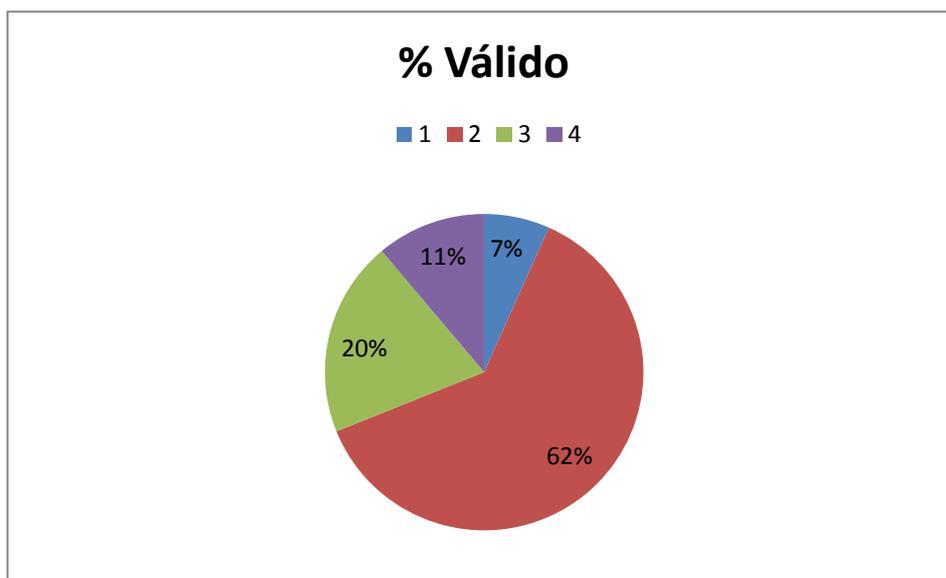
### 2.5.1- Mediciones generales de la variable “C”.

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	4	1	1	6	2,00	6,67	6,67
4	23	18	15	56	18,67	62,22	68,89
3	2	10	6	18	6,00	20,00	88,89
2	1	1	8	10	3,33	11,11	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				90			

**Tabla 28. Resultados generales de la variable “C”.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,50
Media	3,57
Desviación estándar	1,18
Varianza	1,39
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 29. Medición estadística descriptiva de la variable “C”.**



**Figura 14. Resultados generales de la medición de la variable “C”.**

La proyección de la variable “Nivel de desempeño”, según la Tabla 28, es favorable marcando un 68,89 % positivo, un 20 % de indecisión y un 11,11 % en desacuerdo. La opción mayormente preferida fue la 4, con la mediana en el valor 3,50 y una media favorable de 3,57 y un desvío estándar de 1,18.

Las observaciones reflejadas por la encuesta muestran un importante nivel de conformidad con el sistema de desempeño del personal. No obstante, el 20 % de indecisión y el 11 % de disconformidad deben ser tenidos en cuenta para ajustar algunas fallas del sistema.

El cuestionario arrojó las siguientes tendencias (Tabla 28):

- *Pregunta 18) ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades personales con las laborales? (Fr 1)* La mayoría del personal se inclinó por el valor 4 (de acuerdo), lo que muestra una clara comunicación y comprensión de las tareas, acciones y resultados esperados por puesto. En términos globales las competencias del personal están al nivel requerido de la organización.
- *Pregunta 19) ¿Es adecuada la carga de trabajo que tú tienes? (Fr 2)* La opción mayormente seleccionada fue la 4 (de acuerdo), lo que demuestra que la división de trabajo es medianamente adecuada según la percepción del personal. No obstante, la opción 2 (desacuerdo) obtuvo un nivel de

elección importante que debe ser tenido en cuenta para reducir el estrés de algunas empleadas.

- *Pregunta 20) ¿Tu trabajo te permite conciliar tus responsabilidades personales con las laborales? (Fr3)* La opción que obtuvo mayor repitencia fue la 4 (de acuerdo), lo que nos permite inferir que existe una carga de responsabilidades sobre algunos puestos del personal pero en su mayoría son soportables sin llegar a extremos negativos para la salud de las empleadas.

### 2.5.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “C”.

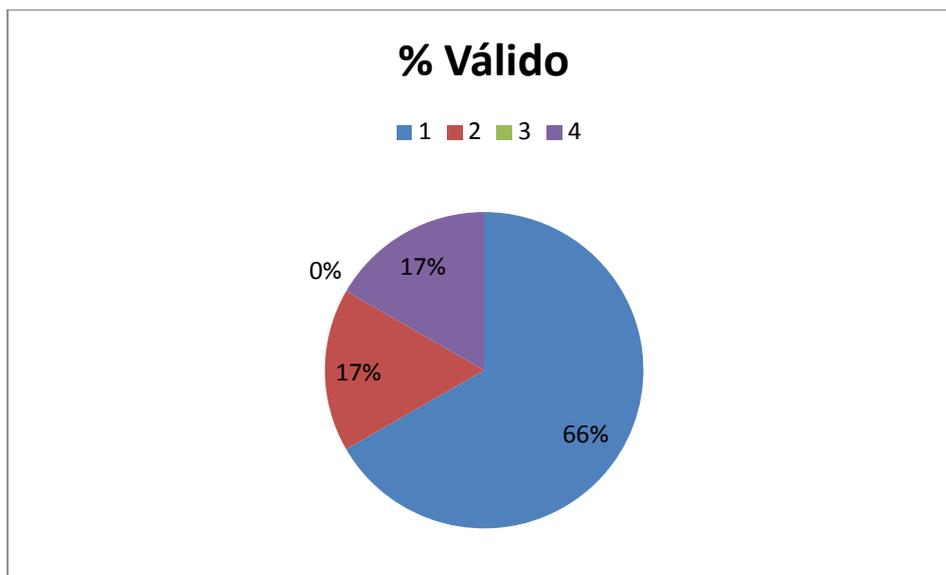
#### Puntuaciones del puesto de Jefa de turno.

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	1	1	4	1,33	66,67	66,67
4		1		1	0,33	16,67	83,33
3				0	0,00	0,00	83,33
2			1	1	0,33	16,67	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				6			

**Tabla 30. Resultados de la variable “C” en el puesto jefa de turno.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,00
Media	4,33
Desviación estándar	2,00
Varianza	4,00
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 31. Medición estadística descriptiva de la variable “C” del puesto jefa de turno.**



**Figura 15. Resultados de la medición de la variable “C” del puesto de jefa de turno.**

Los datos recopilados muestran una predisposición positiva del 83,33 %, según la Tabla 29, una ponderación negativa del 16,67 %. El valor más elegido fue el 5 mostrando una tendencia positiva bien marcada, la mediana se ubico en el valor 4, la media en 4,33 y la desviación estándar 2.

Las Jefas de turno muestran una autoevaluación de muy buen desempeño, estos niveles de percepción muestran la confianza y la autoestima positiva que poseen las Jefas y líderes transformacionales por excelencia de la institución. La ponderación del valor 2 (desacuerdo) muestra que una de las dos líderes muestra una sobre carga de responsabilidades, es necesario seguir evaluando en el tiempo esta variable a fin de saber si la evaluación de la empleada se debe a motivos circunstanciales o a cuestiones objetivas.

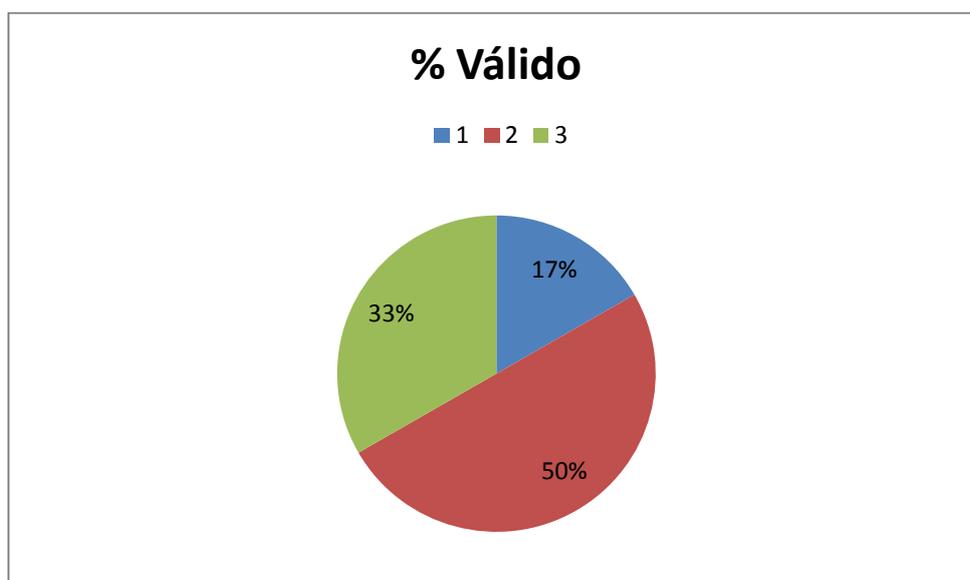
### **Puntuaciones del puesto de administración.**

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1			1	0,33	16,67	66,67
4		1	2	3	1,00	50,00	66,67
3	1	1		2	0,67	33,33	100,00
2				0	0,00	0,00	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				6			

**Tabla 32. Resultados de la variable “C” en el puesto de administración.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	4,00
Media	3,83
Desviación estándar	0,78
Varianza	0,61
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 33. Medición estadística descriptiva de la variable “C” del puesto de administración.**



**Figura 16. Resultados de la medición de la variable “C” del puesto de administración.**

Las métricas relevadas muestran una disposición positiva del orden del 66,67 %, según la Tabla 32, un grado de incertidumbre marcado por la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) que alcanzo un 16,67 %. La valoración mayormente seleccionada fue la 4, la mediana es 4 y el promedio de las puntuaciones es de 3,83 positivo con una desviación estándar de 0,78.

El personal administrativo muestra señales de buen desempeño y confianza en su trabajo; la valoración 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) muestra que una de las empleadas presenta un grado leve de disconformidad con respecto a las tareas y responsabilidad del puesto.

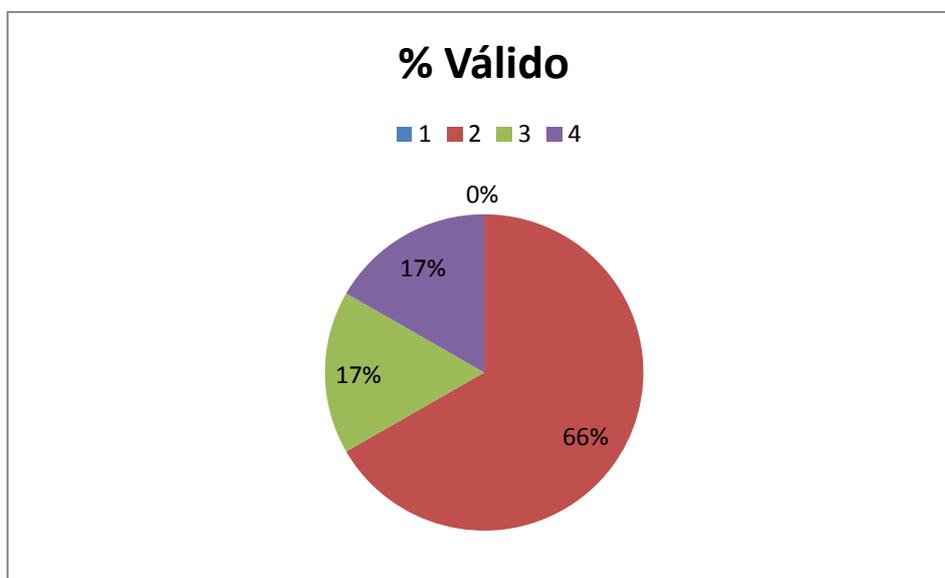
### Puntuaciones del puesto de limpieza.

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5				0	0,00	0,00	0,00
4	3	3	2	8	2,67	66,67	66,67
3		1	1	2	0,67	16,67	83,33
2	1		1	2	0,67	16,67	100,00
1				0	1,33	0,00	0,00
Total				12			

**Tabla 34. Resultados de la variable “C” en el puesto de limpieza.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	2,00
Media	3,50
Desviación estándar	0,92
Varianza	0,85
Puntuación más alta	4,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	2,00

**Tabla 35. Medición estadística descriptiva de la variable “C” del puesto de limpieza.**



**Figura 17. Resultados de la medición de la variable “C” del puesto de limpieza.**

Las puntuaciones son favorables en un 66,67%, según la Tabla 34, seguidas por una incertidumbre marcada por el valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) de un 16,67 % y un 16,67 % en desacuerdo. La percepción neutral y negativa muestra que existe un porcentaje importante de disconformidad con

respecto a las tareas y responsabilidades del puesto. Es necesario profundizar la investigación en este punto a fin de solucionar tensiones menores que pueden ser gestionadas en el tiempo.

La opción más favorecida fue la 4, con una mediana de 2 y un promedio de 3,50 favorable, la desviación estándar se acentuó en 0,92. Las posiciones son moderadas con una proyección marcada hacia una actitud positiva.

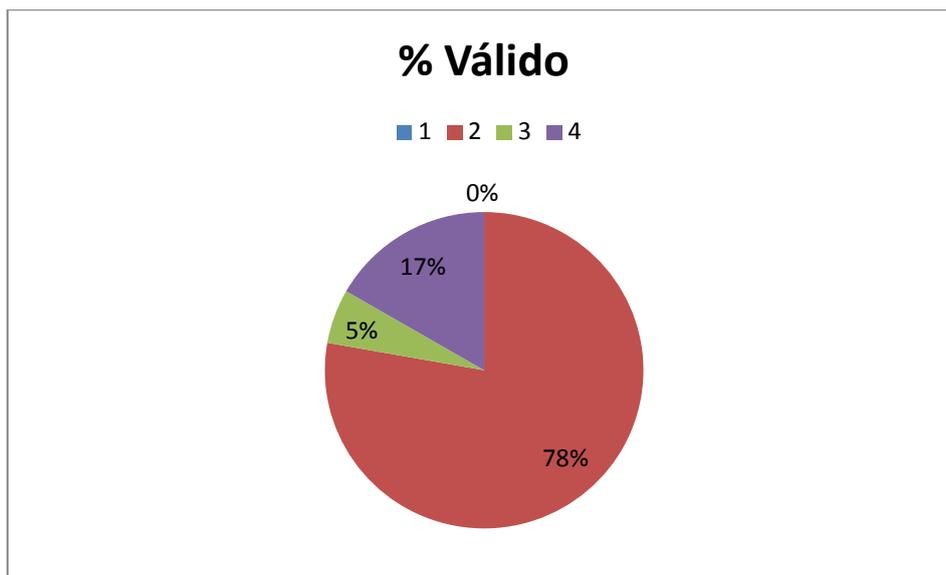
### Puntuaciones del puesto de cocina.

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5				0	0,00	0,00	0,00
4	6	5	3	14	4,67	77,78	77,78
3			1	1	0,33	5,56	83,33
2		1	2	3	1,00	16,67	100,00
1				0		0,00	0,00
Total				18			

**Tabla 36. Resultados de la variable “C” del puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,61
Desviación estándar	1,04
Varianza	1,08
Puntuación más alta	4,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	2,00

**Tabla 37. Medición estadística descriptiva de la variable “C” del puesto de cocina.**



**Figura 18. Resultados de la medición de la variable “C” del puesto de cocina.**

Las percepciones del sector son altamente positivas de un 77,78 %, según la Tabla 36, seguido por un margen de incertidumbre del 5,56 % y una predisposición desfavorable del 16,67 %.

El valor más marcado fue el 4, la mediana se ubico en 3 y la media fue de 3,61 con una desviación estándar de 1,04.

La mayor dificultad que podemos observar de las respuestas de las encuestadas es lo difícil que se torna conciliar las responsabilidades personales con las laborales. El trabajo en el geriátrico no discrimina días ni horarios, la falta de algún compañero de trabajo recarga la labor de los presentes generando más cansancio.

### **Puntuaciones del puesto de enfermería.**

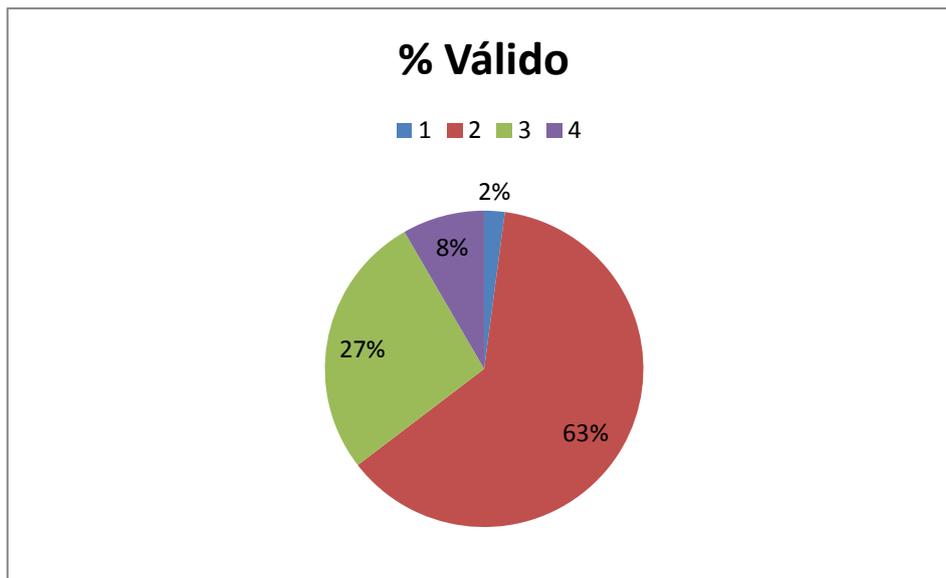
Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1			1	0,33	2,08	2,08
4	14	8	8	30	10,00	62,50	64,58
3	1	8	4	13	4,33	27,08	91,67
2			4	4	1,33	8,33	100,00
1				0		0,00	0,00
Total				<b>48</b>			

**Tabla 38. Resultados de la variable “C” en el puesto de enfermería.**

Datos de la variable	Puntuaciones
----------------------	--------------

Moda	4,00
Mediana	3,50
Media	3,58
Desviación estándar	1,26
Varianza	1,59
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 39. Medición estadística descriptiva de la variable “C” del puesto de enfermería.**



**Figura 19. Resultados de la medición de la variable “C” del puesto de enfermería.**

El conjunto de mediciones muestra una predisposición positiva del 64,58 %, según la Tabla 38, con un marcado importante de la incertidumbre que arroja el valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) de un orden del 27,08 y una percepción desfavorable del 8,33 %.

La opción más resaltada fue la 4, la mediana giro en torno del 3,50, la mediana del 3,58 y una desviación estándar de 1,26 favorable.

Al igual que en los otros puestos de trabajo la presión por la responsabilidad del trabajo se hace sentir y marca signos de incertidumbre y cansancio que deben ser gestionado en pos de mejorar el servicio del hogar.

## **2.6- Variable compromiso y proactividad “D”.**

Es importante que el personal se encuentre alineado a las políticas de la empresa, el compromiso tanto personal como grupal y la proactividad en el

quehacer cotidiano son dos competencias muy valoradas en las organizaciones. Por su condición de servicio de salud, los geriátricos brindan atención los 365 días del año las 24 hs al día, es esencial contar con un personal comprometido con la institución para poder cumplir con tan noble tarea.

### 2.6.1- Mediciones generales de la variable compromiso y proactividad “D”.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	13	9	11	8	17	59	11,60	38,81	38,81
4	11	16	12	9	7	55	11,00	36,18	74,99
3	5	5	5	10	5	31	6,00	20,39	95,05
2	1		1	3	1	6	1,20	3,95	99,35
1			1			1	0,20	0,65	100,00
Total						152			

Tabla 40. Resultados generales de la variable “D”.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	3,00
Media	4,08
Desviación estándar	3,17
Varianza	10,05
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

Tabla 41. Medición estadística descriptiva de la variable “D”.

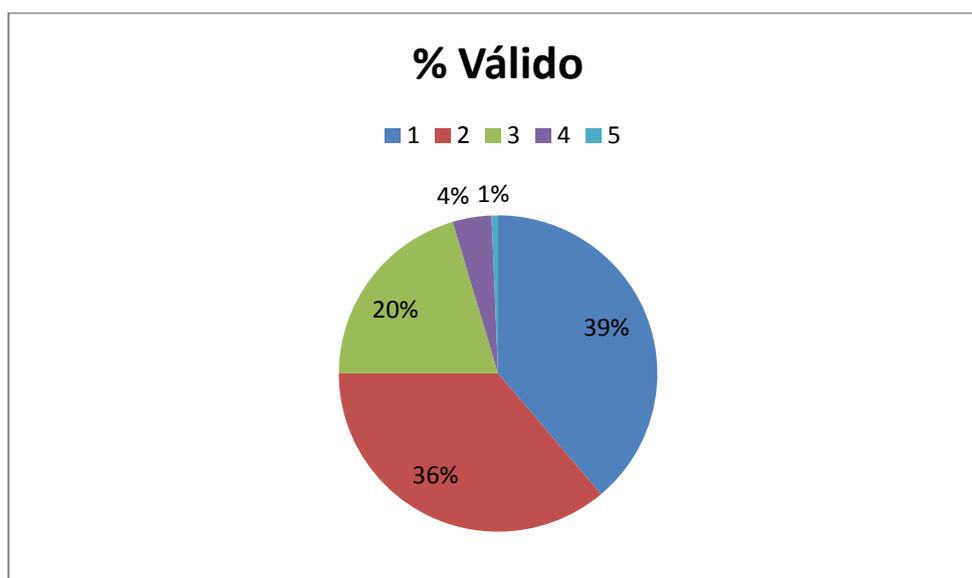


Figura 20. Resultados generales de la medición de la variable “D”.

Las respuestas emitidas por el personal tienen un perfil positivo del 74,99 %, según la Tabla 39, seguida por un margen de indecisión del 20,39 % y un sesgo negativo del 4,60 %.

La opción más elegida fue la 5, la mediana se encontró en el valor 3, la mediana en un 4,08 % con una desviación estándar del 3,17 %.

El conjunto de la población del geriátrico tiene un alto compromiso con la institución, lo que es necesario mejorar en el corto y mediano plazo es el nivel de incertidumbre en algunos aspectos.

La encuesta evaluó los siguientes aspectos (Tabla 40):

- *Pregunta 21) ¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu trabajo? (Fr 1)* Las métricas más significativas se centraron en torno de los valores 5 (totalmente de acuerdo) y 4 (de acuerdo); por lo cual, podemos inferir que el personal en términos individuales se encuentra con alto nivel de responsabilidad de sus tareas siendo consciente del impacto de sus acciones en la totalidad del servicio.
- *Pregunta 22) ¿Tus compañeros de equipo cumplen los acuerdos y compromisos de trabajo? (Fr 2)* Las respuestas más relevantes en términos cuantitativos se agruparon entre los valores 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), demostrando de esta manera que existe un clima de compañerismo y responsabilidad entre el personal y una clara división del trabajo.
- *Pregunta 23) ¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes? (Fr 3)* Las puntuaciones más seleccionadas fueron la 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), demostrando que el personal muestra un claro compromiso con el cumplimiento de los objetivos del sector. Es necesario destacar que la predisposición de las empleadas que es un factor muy importante para afrontar de forma creativa las contingencias diarias que deben superar de forma permanente en la institución.
- *Pregunta 24) ¿Sueles proponer ideas? (Fr 4)* Las respuestas marcan una predisposición positiva marcadas por los valores 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), seguidas muy de cerca por la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). El panorama global muestra una tendencia

positiva pero también es notable que un sector del personal tiene dudas en expresar sus ideas, es necesario seguir cuestionando a éstos últimos para tener más certeza de si el silencio de la expresión de sus opiniones son debido a factores personales o a otros aspectos organizacionales.

- *Pregunta 25) ¿Estás dispuesto a realizar un esfuerzo extra si la situación lo exige? (Fr 5)* La opción más elegida fue la 5 (totalmente de acuerdo) lo que demuestra un fuerte compromiso del personal con su puesto y la institución en la que trabajan.

## 2.6.2- Mediciones particulares por puesto de la variable compromiso y proactividad “D”.

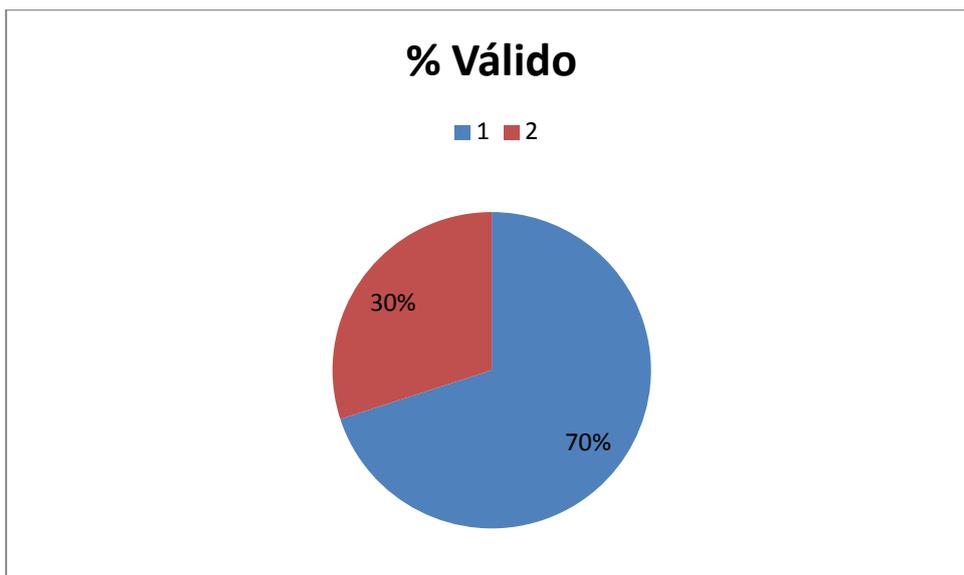
### Puntuaciones del puesto de jefa de turno.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2		1	2	2	7	1,40	70,00	70,00
4		2	1			3	0,60	30,00	100,00
3						0	0,00	0,00	100,00
2						0	0,00	0,00	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						10			

**Tabla 42. Resultados de la variable “D” en el puesto jefa de turno.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,50
Media	4,70
Desviación estándar	0,29
Varianza	0,08
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	4,00
Rango	1,00

**Tabla 43. Medición estadística descriptiva de la variable “D” del puesto jefa de turno.**



**Figura 21. Resultados de la medición de la variable “D” del puesto jefa de turno.**

Las Jefas de turno, según la Tabla 42, muestran tener un alto compromiso con una tendencia 100 % favorable. Dado el grado de responsabilidad de este puesto el compromiso es una de las competencias fundamentales que deben poseer quienes lo ocupen, los líderes transformacionales para poder cumplir eficientemente su rol organizacional deben ser comprometidos y estar siempre creando un clima propicio de actividad positiva interactuando con los saberes de su personal a cargo siempre con una mirada bien alta en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **Puntuaciones del puesto de administración.**

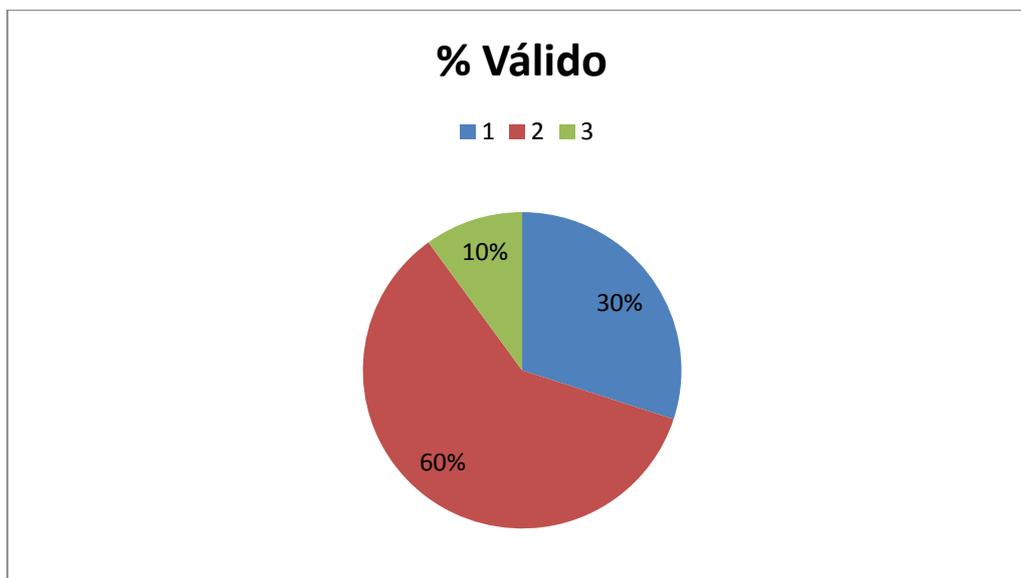
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1		1		1	3	0,60	30,00	30,00
4	1	2	1	1	1	6	1,20	60,00	90,00
3				1		1	0,20	10,00	100,00
2						0	0,00	0,00	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						10			

**Tabla 44. Resultados de la variable “D” en el puesto de administración.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	4,10

Desviación estándar	0,67
Varianza	0,49
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 45. Medición estadística descriptiva del puesto de administración.**



**Figura 22. Resultados de la medición de la variable “D” del puesto de administración.**

El personal de administración posee un compromiso y proactividad del 90 %, según la Tabla 44, con un margen de indecisión del 10 %. El valor que fue elegido mayormente fue el 4, con una mediana de 3, una media de 4,10 y una desviación estándar de 0,67.

Esta área de trabajo carga sobre sus espaldas la responsabilidad de manejar el dinero de la institución, actividades como el pago a proveedores, liquidación de sueldos, etc. En consecuencia, su labor es muy importante para el correcto obrar de la institución y su desempeño correcto necesita un claro compromiso y proactividad para solucionar problemas de manera permanente.

#### **Puntuaciones del puesto de limpieza.**

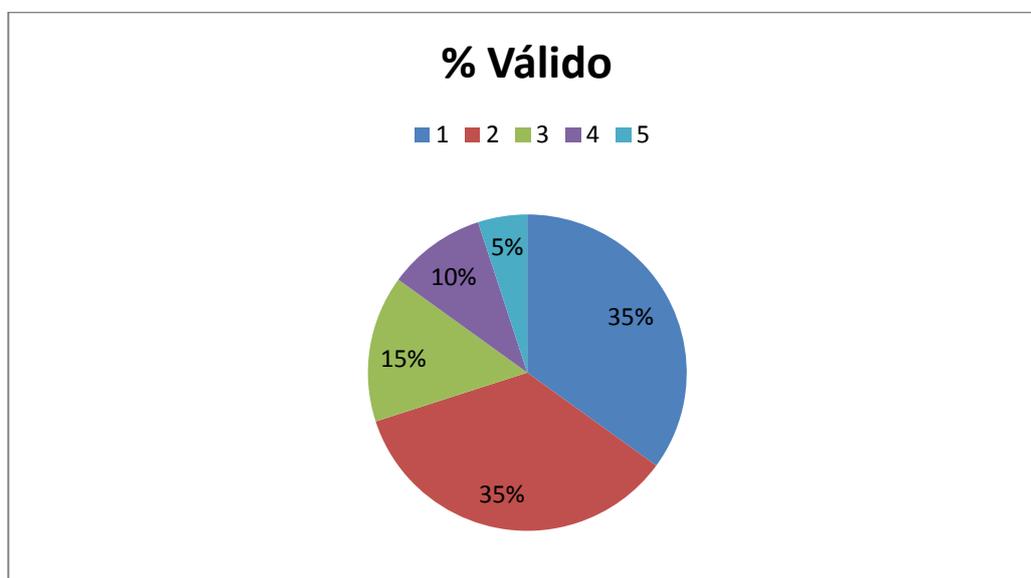
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1	1	2	1	2	7	1,40	35,00	35,00
4	2	3	1		1	7	1,40	35,00	70,00
3				2	1	3	0,60	15,00	85,00

2	1		1		2	0,40	10,00	95,00
1		1			1	0,20	5,00	100,00
Total					20			

**Tabla 46. Resultados de la variable “D” en el puesto de limpieza.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,4
Mediana	3,00
Media	3,95
Desviación estándar	2,90
Varianza	8,41
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 47. Medición estadística descriptiva de la variable “D” del puesto de limpieza.**



**Figura 23. Resultados de la medición de la variable “D” del puesto de limpieza.**

Las empleadas del sector de limpieza muestran un compromiso del 70 %, según la Tabla 46, seguidas por un 15% de indecisas y 15 % que no muestran un alto compromiso. Los valores más seleccionados fueron el 4 (de acuerdo) y el 5 (totalmente de acuerdo), la mediana se ubicó en el valor 3, la media en 3,95 con una desviación estándar de 2,90.

Las estimaciones negativas giran en torno a cuestiones relacionadas con la percepción que tienen de sentirse relacionada con los éxitos o fracasos de su lugar de trabajo, su flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes y al aporte de ideas para mejorar su trabajo; dado que las ponderaciones negativas

tienen una única frecuencia puede ser que el problema resida más en una cuestión de orden personal que del sistema de recursos humanos. Con el fin de cumplir con el principio de mejora permanente, será necesario profundizar el análisis en este puesto para conocer más en detalles problemas que podría haber y avanzar en los cambios que sean necesarios.

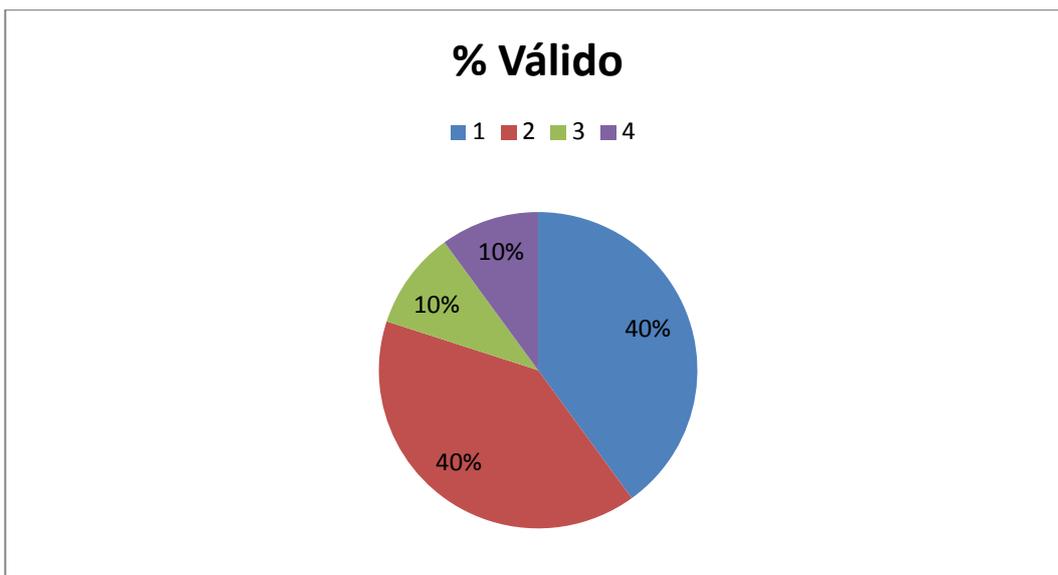
### Puntuaciones del puesto de cocina.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	2	2	2	4	12	2,40	40,00	40,00
4	3	4	2	2	1	12	2,40	40,00	80,00
3	1		1	1		3	0,60	10,00	90,00
2			1	1	1	3	0,60	10,00	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						<b>30</b>			

**Tabla 48. Resultados de la variable “D” en el puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5;4
Mediana	3,50
Media	4,10
Desviación estándar	1,61
Varianza	2,59
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 49. Medición estadística descriptiva de la variable “D” del puesto de cocina.**



**Figura 24. Resultados de la medición de la variable “D” en el puesto de cocina.**

Los valores arrojados por el sector muestran un compromiso y proactividad del 80 %, según Tabla 48, con un 10 % de indecisión y un 10 % desfavorable. Los valores mayormente escogidos fueron 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), la mediana se situó en 3,5, la media en 4,10 con una desviación estándar del 1,61.

En un geriátrico la diversidad de menús que hay que preparar para cumplir correctamente con las dietas de cada abuelo internado genera una complejidad al trabajo que solo puede ser superada con un fuerte compromiso y proactividad del personal para adaptarse a los cambios. El grupo de trabajo se encuentra motivado y con un alto desempeño, es importante igual gestionar los puntos desfavorables para armonizar las posturas dentro del grupo y que no aparezcan liderazgos negativos.

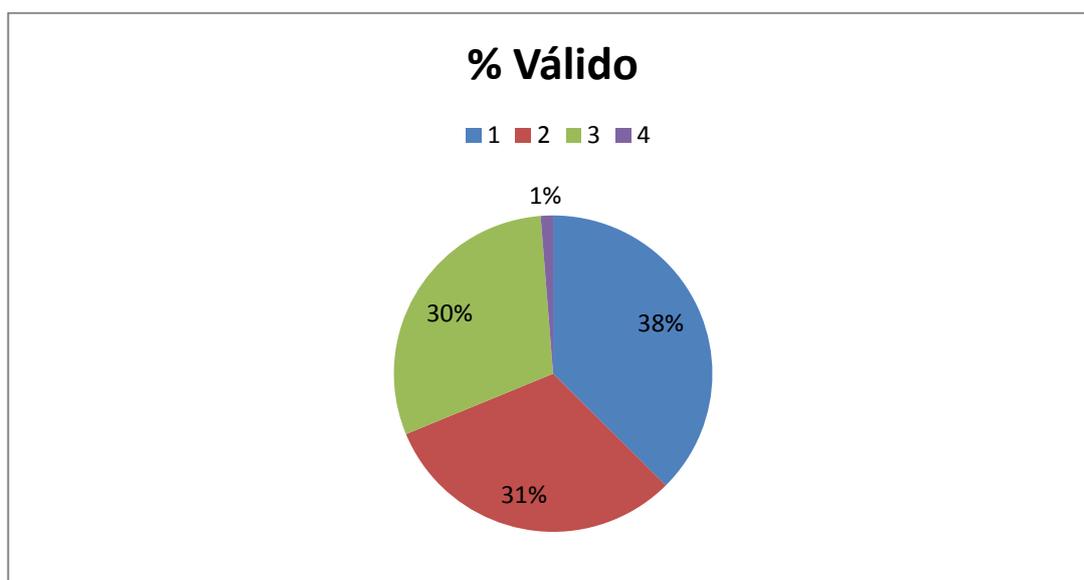
#### **Puntuaciones del puesto de enfermería.**

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	7	6	7	2	8	30	6,00	37,50	37,50
4	5	5	5	6	4	25	5,00	31,25	68,75
3	4	5	4	7	4	24	4,80	30,00	98,75
2				1		1	0,20	1,25	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						<b>80</b>			

**Tabla 50. Resultados de la variable “D” en el puesto de enfermería.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	3,50
Media	4,05
Desviación estándar	1,55
Varianza	2,40
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 51. Medición estadística descriptiva de la variable “D” del puesto de enfermería.**



**Figura 25. Resultados de la medición de la variable “D” del puesto de enfermería.**

Las enfermeras muestran un compromiso y proactividad positivo del 68,75 %, según la Tabla 50, con un grado de incertidumbre del 30 % y una tendencia negativa del 1,25 %. El valor más representativo de las percepciones fue el 5 (totalmente de acuerdo), la mediana se ubico en 3,5, la media en 4,05 con una desviación estándar de 1,55.

El grado de incertidumbre indicado por la opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) trepa al 30 %, es necesario trabajar en revertir de forma positiva este aspecto para evitar que se cree un clima de malestar que condicione el desempeño del núcleo operativo clave del servicio del hogar como lo es la enfermería.

## 2.7- Variable liderazgo “E”.

En toda organización donde encontramos diferentes grupos humanos podemos encontrar empleados que toman posiciones de liderazgo sobre los demás. Desde nuestro enfoque teórico los llamamos líderes transformacionales, sobre sus espaldas recae la dirección estratégica de la organización. Los atributos de su personalidad, responsabilidad y ejemplaridad para realizar su trabajo los van referenciando ante sus pares como autoridades de consulta y personas clave para el buen desempeño organizacional. Las empresas deben tener una sensibilidad especial para detectar estos líderes legítimos y darle el reconocimiento necesario y la autoridad para que sean los impulsores de la visión principal en el espacio micro de la organización.

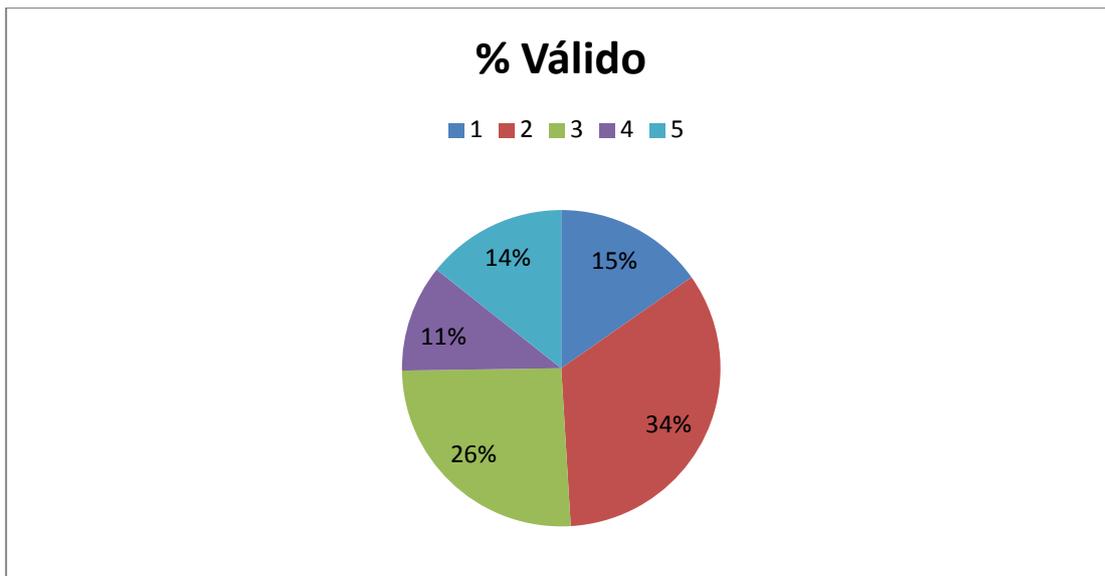
### 2.7.1- Mediciones generales de la variable liderazgo “E”.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	4	7	2	7	2	2	8	32	4,57	15,24	15,24
4	18	9	1	14		18	11	71	10,14	33,81	49,05
3	7	11	3	6	9	8	10	54	7,71	25,71	74,76
2	1	2	4	2	11	1	1	23	3,14	10,95	85,71
1		1	20	1	8	1		30	4,43	14,29	100,00
Total								210			

**Tabla 52. Resultados generales de la variable “E”.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,25
Desviación estándar	2,06
Varianza	4,24
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 53. Medición general estadística descriptiva de la variable “E”.**



**Figura 26. Resultados generales de la medición de la variable “E”.**

Las respuestas del cuestionario muestran una tendencia favorable del 49,05 % del liderazgo de la organización, según la Tabla 52, con una incertidumbre del 25,71 % y un 25,24 % de puntuación baja. La opción más elegida fue la 4, la mediana se situó en 3, la media es de 3,25 y la desviación estándar es de 2,06.

La tendencia de la organización muestra un alto protagonismo de los líderes transformacionales que muestran valores favorables del 74,29 %, esta ponderación se compone de la suma de los valores positivos más los valores 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (desacuerdo) que en el instrumento de medición son marcados por las empleadas para responder a las preguntas 3 y 5 principalmente apoyando la moción de que los jefes no son autoritarios y que no son influenciados por rumores internos.

Las preguntas fueron (Tabla 52):

- *Pregunta 26) ¿Te sientes considerado por tu superior? (Fr 1)* La valoración más indicada fue la 4 (de acuerdo), es muy importante que los líderes transformacionales generen un entorno de ida y vuelta con el personal a cargo donde se sientan participes del correcto accionar del grupo y que fusionen el yo en el nosotros del grupo de trabajo sin desestimar lo importante de su aporte personal.
- *Pregunta 27) ¿Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo? (Fr 2)* La valoración predominante fue la 3 (ni

de acuerdo ni en desacuerdo), seguida muy de cerca por los valores 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Es importante que se creen espacios propicios para el dialogo de forma sistémica y no dejado a momentos circunstanciales. En grupos de trabajos donde existen personalidades diversas es necesario que todos puedan ser escuchados por su jefe, personas con personalidades débiles no se animan a hablar y la organización pierde el aporte personal de las mimas y crea situaciones propensas a un malestar que puede entorpecer el desempeño personal y grupal.

- *Pregunta 28) ¿Consideras a tu jefe autoritario? (Fr 3)* La respuesta general fue un rotundo 1 (totalmente en desacuerdo), lo que habla bien del desempeño de las Jefas de turno en su rol de líderes transformacionales.
- *Pregunta 29) ¿Consideras a tu jefe participativo? (Fr 4)* La opción mayormente marcada fue la 4 (de acuerdo) lo que hace trascender que las jefas de turno son abiertas a la participación del personal.
- *Pregunta 30) ¿Crees que tu jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente? (Fr 5)* La mayoría opto por optar entre los valores 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (desacuerdo) y en menor medida por el valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Esta pregunta refleja que el personal en su mayoría confía en sus jefes y en los criterios de trabajo por ellos empleados.
- *Pregunta 31) ¿Tus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por tu superior) (Fr 6)* La tendencia marcada fue favorable el valor 4 (de acuerdo) fue el predominante. La conformidad de la mayoría respecto a ser escuchados demuestra que las líderes transformacionales aplican la escucha activa de forma constante, más allá de que el sistema todavía no ha implementado un espacio destinado a receptar las ideas y problemas del personal.
- *Pregunta 32) ¿Consideras que el desempeño laboral de tu superior es un ejemplo a seguir? (Fr 7)* La percepción colectiva muestra una predisposición positiva en su mayoría expresado en los valores 4 (de acuerdo y 5 (totalmente de acuerdo). No obstante, existe también un cierto

grado de incertidumbre ponderado en el valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

## 2.7.2- Mediciones particulares por puestos de la variable liderazgo “E”.

### Puntuaciones del puesto de jefa de turno.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1	1		1			1	4	0,57	28,57	28,57
4	1			1		2	1	5	0,71	35,71	64,29
3		1						1	0,14	7,14	71,43
2								0	0,00	0,00	71,43
1			2		2			4	0,57	28,57	100,00
Total								<b>14</b>			

Tabla 54. Resultados de la variable “E” en el puesto de jefa de turno.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	4,00
Media	3,07
Desviación estándar	2,22
Varianza	4,93
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

Tabla 55. Medición estadística descriptiva de la variable “E” del puesto jefa de turno.

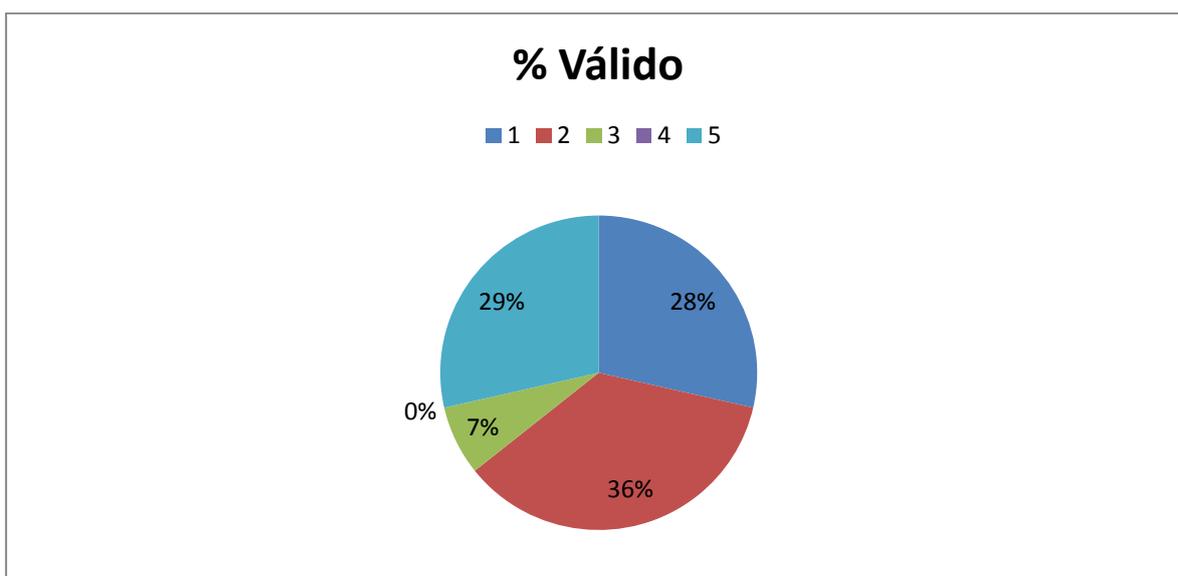


Figura 27. Resultados de la medición de la variable “E”

### del puesto jefa de turno.

Las métricas del puesto Jefa de turno son altamente positivas con una tendencia favorable del 64,29 %, una incertidumbre del 7,14 % y las opciones del valor 1 (totalmente en desacuerdo) que se encuentran en el 28,57 % también resultan positivas reflejando que los jefes no son autoritarios y que no se dejan llevar por rumores a la hora de tomar decisiones.

La moda fue el valor 4, la mediana 4, el promedio 3,07 y las desviación estándar de 2,22. La tendencia es altamente favorable lo que de muestra un buen desempeño del liderazgo de los integrantes de la comisión directiva.

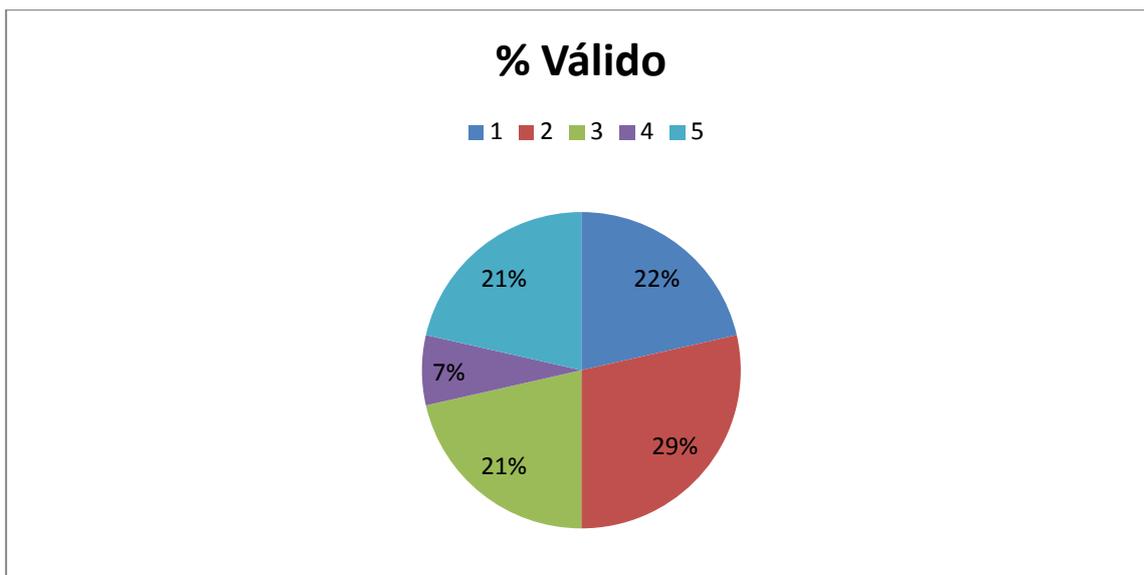
### Puntuaciones del puesto de administración.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1	1					1	3	0,43	21,43	21,43
4				2		1	1	4	0,57	28,57	50,00
3	1	1				1		3	0,43	21,43	71,43
2					1			1	0,14	7,14	78,57
1			2		1			3	0,43	21,43	100,00
Total								14			

Tabla 56. Resultados de la variable “E” en el puesto de administración.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,21
Desviación estándar	3,18
Varianza	10,11
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

Tabla 57. Medición estadística descriptiva de la variable “E” del puesto de administración.



**Figura 28. Resultados de la medición de la variable “E” del puesto de administración.**

Las respuestas transmiten un alto nivel de adhesión al liderazgo de sus jefas con una ponderación del 50 %, un margen de incertidumbre del 21,43 % y el 28,57 % restante se encuentra repartido entre los valores 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (desacuerdo) que toman una connotación positiva debido a que expresan que los jefes no son autoritarios y que hacen caso omiso de los rumores.

El valor más elegido fue el 4 (de acuerdo), la mediana fue 3, la media 3,21 y la desviación estándar fue 3,18. Existe una clara tendencia favorable al liderazgo transformacional de sus Jefas de turno que atraviesa a todo el sector.

### **Puntuaciones del puesto de Limpieza.**

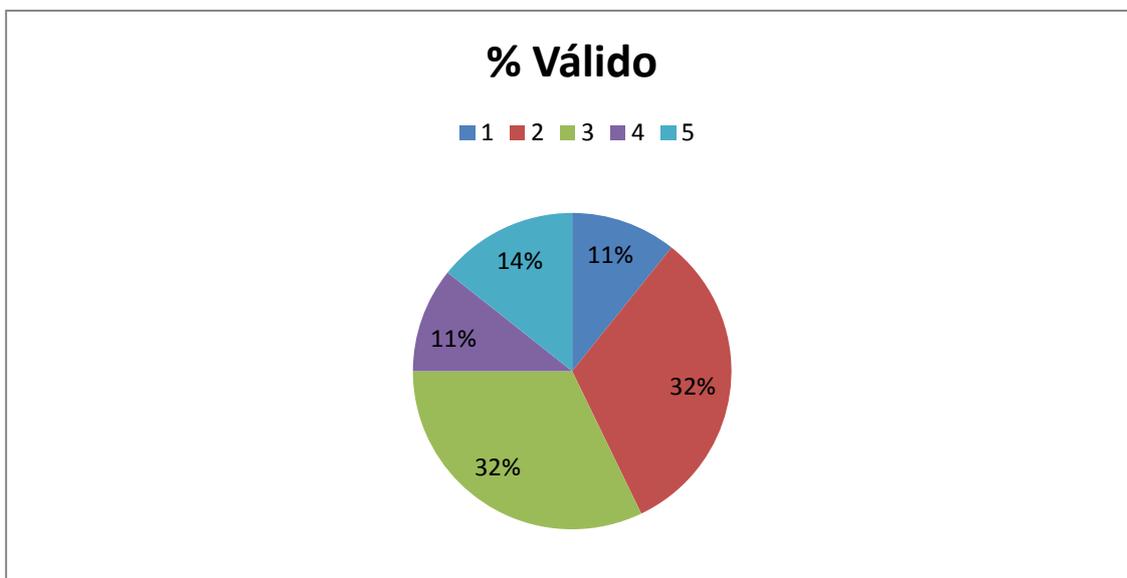
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5		1	1		1			3	0,43	10,71	10,71
4	2	1		1		3	2	9	1,29	32,14	42,86
3	1	1		2	3		2	9	1,29	32,14	75,00
2	1	1				1		3	0,43	10,71	85,71
1			3	1				4	0,57	14,29	100,00
Total								<b>28</b>			

**Tabla 58. Resultados de la variable “E” en el puesto de limpieza.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	3;4
Mediana	3,00
Media	3,14

Desviación estándar	2,02
Varianza	4,08
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 59. Medición estadística descriptiva de la variable “E” del puesto de limpieza.**



**Figura 29. Resultados de la medición de la variable “E” del puesto de limpieza.**

Los datos relevados muestran una tendencia positiva del 42,86 %, según la Tabla 58, un grado de incertidumbre del 32,14 % donde se muestran dudas acerca del nivel de participación que brindan las jefas y la importancia que tienen los rumores en las decisiones de sus superiores. Por último, los valores 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (desacuerdo) giran sobre la pregunta del autoritarismo de las jefas donde la mayoría un 25% opina que sus superiores no son autoritarios.

Los valores más seleccionados fueron 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (de acuerdo), la mediana fue 3, la media 3,15 y la desviación estándar de 2,02. Las mediciones en su conjunto se centraron en valores intermedios que siguen la tendencia general de la organización.

#### **Puntuaciones del puesto de cocina.**

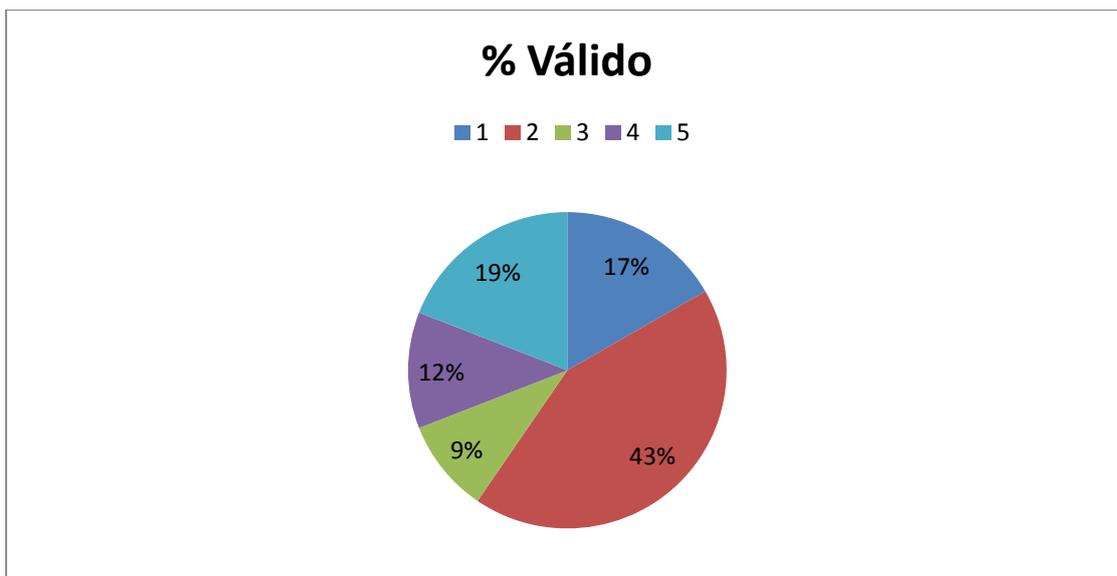
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1		1	2	1		2	7	1,00	16,67	16,67

4	4	5		2		4	3	18	2,57	42,86	59,52
3	1			1		2		4	0,57	9,52	69,05
2				1	3		1	5	0,71	11,90	80,95
1		1	5		2			8	1,14	19,05	100,00
Total								42			

**Tabla 60. Resultados de la variable “E” en el puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,26
Desviación estándar	2,07
Varianza	4,30
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 61. Medición estadística descriptiva de la variable “E” del puesto de cocina.**



**Figura 30. Resultados de la medición de la variable “E” del puesto de cocina.**

Las observaciones permiten ver una tendencia positiva del orden del 59,52 %, según la Tabla 60, seguido por una incertidumbre del 9,52 % y una elección de los valores 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (desacuerdo) de 30,95 % que reflejan una actitud positiva que expresa que las jefas de turno no son autoritarias y no se dejan llevar por rumores.

El valor mayormente seleccionado fue el 4 (de acuerdo), la mediana fue 3, la media 3,26 y la desviación estándar 2,07.

El dispositivo de medición pone en relieve algunas cosas pequeñas a corregir como las vertidas en la pregunta 31 que tiene dos valoraciones en el punto 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) que muestran la necesidad de escuchar de forma periódica y sistémica a todo el personal.

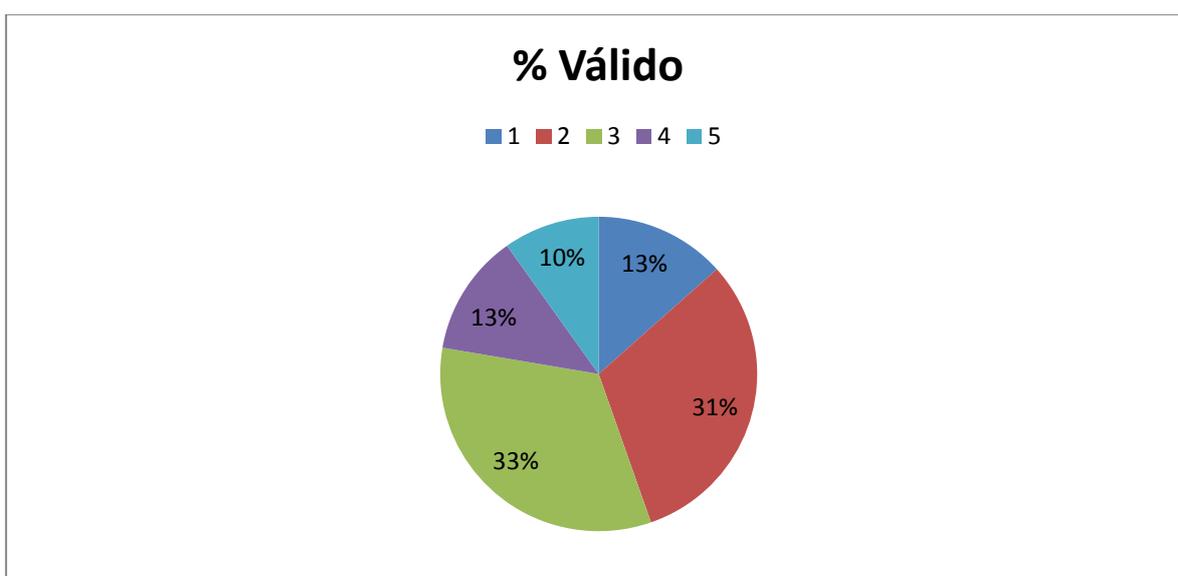
### Puntuaciones del puesto de enfermería.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	fr7	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1	4		4		2	4	15	2,14	13,39	13,39
4	11	3	1	8		8	4	35	5,00	31,25	44,64
3	4	8	3	3	6	5	8	37	5,29	33,04	77,68
2		1	4	1	7	1		14	2,00	12,50	90,18
1			8		3			11	1,57	9,82	100,00
Total								<b>112</b>			

**Tabla 62. Resultados de la variable “E” del puesto de enfermería.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	3,00
Mediana	3,00
Media	3,26
Desviación estándar	2,07
Varianza	4,30
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 63. Medición estadística descriptiva de la variable “E” del puesto de enfermería.**



**Figura 31. Resultados de la medición de la variable “E”**

### del puesto de enfermería.

Las expresiones de las respuestas de las enfermeras marcan una tendencia positiva del 44,64 %, según la Tabla 62, con un grado de indecisión de 33,04 % y una elección de los valores 1 (totalmente en desacuerdo) y 2 (desacuerdo) del 22,32 % que tiene un sentido positivo dado que expresa el sentido que deben ejercer los líderes transformacionales de una organización actual.

La opción preferida fue la 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), la mediana fue 3, la media 3,26 y la desviación estándar 2,07.

Lo más importante de las valoraciones a tener en cuenta para mejorar la performance del sector es que los líderes deben: crear espacios adecuados de escucha del personal, tener conciencia que el personal a cargo sospecha que sus jefas pueden dejarse influenciar por comentarios informales, valorar más las opiniones de las colaboradoras y mejorar aspectos de su accionar para que los subordinados vean como un claro ejemplo a seguir a sus superiores.

## 2.8 - Variable relaciones laborales con sus compañeros “F”.

El clima de trabajo está íntimamente relacionado con la relación entre los empleados tanto de trabajo como interpersonales. En consecuencia, la organización debe aprender a administrar las relaciones interpersonales de su personal enfocándose principalmente en cuestiones formales del puesto pero sin dejar de lado las relaciones informales.

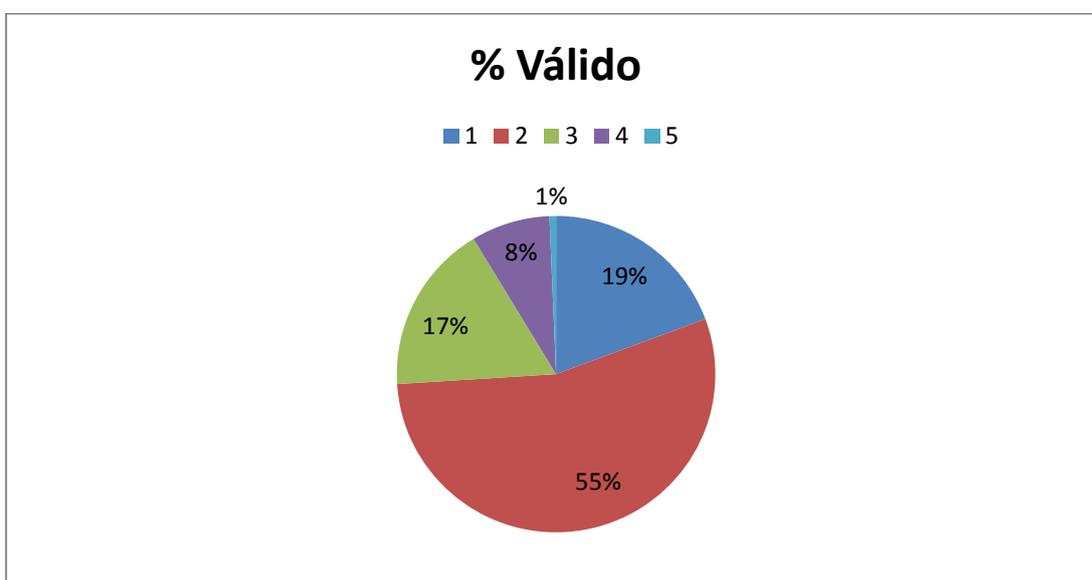
### 2.8.1- Mediciones generales de la variable “F”.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	7	7	2	3	10	29	5,80	19,33	19,33
4	20	18	18	20	6	82	16,40	54,67	74,00
3	1	3	5	5	12	26	5,20	17,33	91,33
2	2	2	5	2	1	12	2,40	8,00	99,33
1					1	1	0,20	0,67	100,00
Total						150			

Tabla 64. Resultados generales de la variable “F”.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,84
Desviación estándar	2,70
Varianza	7,30
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 65. Medición general estadística descriptiva de la variable “F”.**



**Figura 32. Resultados generales de la medición de la variable “F”.**

Las relaciones de compañerismos gozan de una estimación positiva de de incertidumbre del 74 %, según la Tabla 64, seguida por un margen del 17,33 % y una percepción negativa del 8,67%.

La moda fue 4, la mediana 3, la media 3,84 y el desvío estándar 2,70. Los datos generales muestran un alto índice de compañerismo que es un factor muy importante al momento de evaluar el clima organizacional.

Las preguntas realizadas fueron (Tabla 64):

- *Pregunta 33) ¿Te sientes integrado con tus compañeros de trabajo? (Fr 1)*  
La mayoría de las respuestas fueron expresadas en el valor 4 (de acuerdo). Es muy importante para una organización tener cimientos sólidos en las relaciones de su personal para alcanzar un clima interno positivo y

tener un lugar de trabajo siempre orientado a los objetivos organizacionales.

- *Pregunta 34)* ¿La comunicación entre los compañeros del sector es adecuada? (Fr 2) El personal en general considera que la comunicación entre pares es correcta.
- *Pregunta 35)* ¿Participan de reuniones periódicas? (Fr 3) La opción más repetida fue la 4 (de acuerdo), siguiendo la investigación encontramos en esta respuesta contradicciones con otras respuestas del cuestionario donde se manifestaba que no había un espacio de dialogo sistémico.
- *Pregunta 36)* ¿Consideras que las reuniones son eficaces? (Fr 4) La elección del valor 4 (de acuerdo) fue la más distinguida, mostrando que existe un mecanismo de retroalimentación de la comunicación de la organización de manera informal.
- *Pregunta 37)* ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones? (Fr 5) Las respuestas se centraron principalmente en torno al valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), mostrando que existen fallas en el espacio de comunicación que deben ser investigadas en mayor profundidad.

## 2.8.2- Mediciones particulares por puestos de la variable “F”.

### Puntuaciones del puesto de jefa de turno.

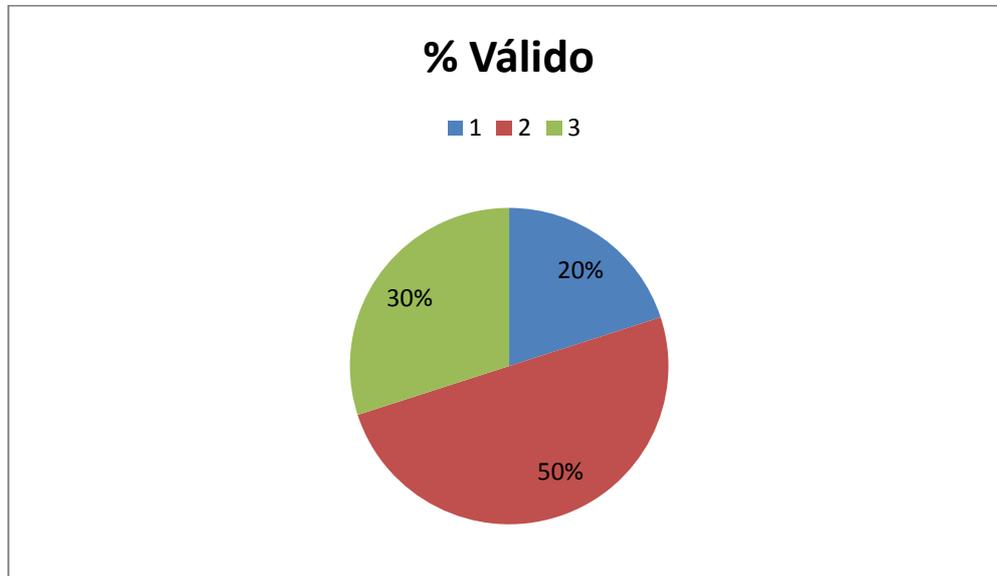
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1				1	2	0,40	20,00	20,00
4	1	1		2	1	5	1,00	50,00	70,00
3		1	2			3	0,60	30,00	100,00
2						0	0,00	0,00	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						10			

**Tabla 66. Resultados de la variable “F” del puesto jefa de turno.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	4,00
Media	3,90
Desviación estándar	0,71
Varianza	0,50
Puntuación más alta	5,00

Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 67. Medición estadística descriptiva de la variable “F” del puesto jefa de turno.**



**Figura 33. Resultados de la medición de la variable “F” del puesto jefa de turno.**

Las respuestas de las Jefas de turno tienen una inclinación favorable del 70 % y un rango de incertidumbre del 30 %. La opción 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) fue marcada en la pregunta 35 donde se pregunta la participación en reuniones periódicas y en la pregunta 36 donde se cuestiona la eficacia de las reuniones, es necesario mejorar este aspecto para tener una comunicación más efectiva.

La opción más seleccionada fue la 4, la mediana fue 4 y la media 3,9 con una desviación estándar de 0,71.

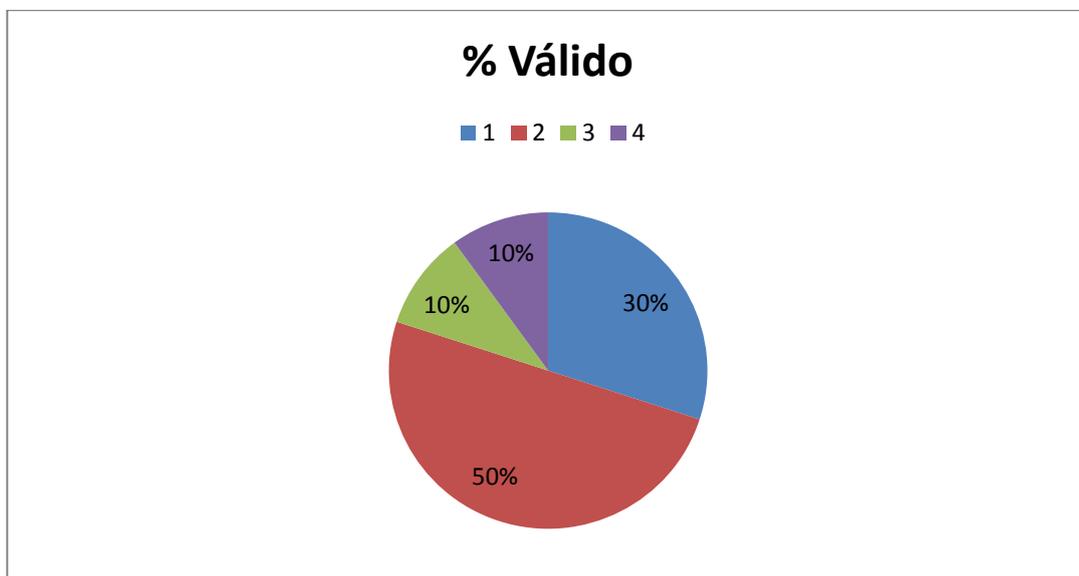
#### **Puntuaciones del puesto de administración.**

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5		1		1	1	3	0,60	30,00	30,00
4	2	1	1	1		5	1,00	50,00	80,00
3					1	1	0,20	10,00	90,00
2			1			1	0,20	10,00	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						10			

**Tabla 68. Resultados de la variable “F” en el puesto de administración.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,50
Media	4,00
Desviación estándar	1,50
Varianza	2,25
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 69. Medición estadística descriptiva de la variable “F” del puesto de administración.**



**Figura 34. Resultado de las mediciones de la variable “F” del puesto de administración.**

El compañerismo del área de administración ronda el 80 %, según la Tabla 68, con un margen del 10 % de indecisión y un 10 % en desacuerdo. La moda fue 4, la mediana 3,5, la media 4 con una desviación estándar de 1,50.

En general el sector tiene un alto grado de compañerismo, no obstante deben escucharse mejor entre sí para que las dos opiniones sean tenidas en cuenta y no generen tensiones innecesarias.

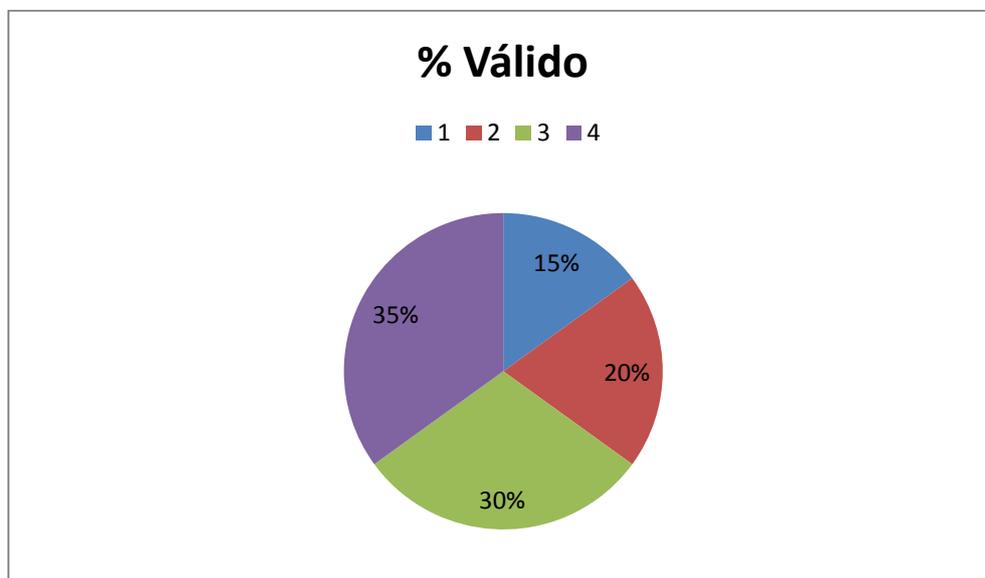
### Puntuaciones del puesto de limpieza.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	1				3	0,60	15,00	15,00
4	1	2			1	4	0,80	20,00	35,00
3			1	3	2	6	1,20	30,00	65,00
2	1	1	3	1	1	7	1,40	35,00	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						<b>20</b>			

**Tabla 70. Resultados de la variable "F" en el puesto de limpieza.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	2,00
Mediana	3,50
Media	2,65
Desviación estándar	1,97
Varianza	3,88
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	2,00
Rango	3,00

**Tabla 71. Medición estadística descriptiva de la variable "F" en el puesto de limpieza.**



**Figura 35. Resultados de las mediciones de la variable "F" del puesto de limpieza.**

El personal de limpieza muestra una división muy repartida entre los valores con un leve predominio del valor 2 (desacuerdo) del 35%, seguido por el

valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) con un 30%, el valor 4 (de acuerdo) con un 20 % y la ponderación 5 (totalmente de acuerdo) con un 15 %.

El valor más repetido fue el 2 (desacuerdo), la mediana fue 3,5, la media 2,65 y la desviación estándar 1,97 con tendencia negativa.

En este sector podemos notar que existe un déficit del rol de los líderes transformacionales, entre los valores en desacuerdo y los niveles de incertidumbre la ponderación positiva es de solo 35 %, es necesario escuchar los problemas del grupo y buscar soluciones comunes con las Jefas de turno.

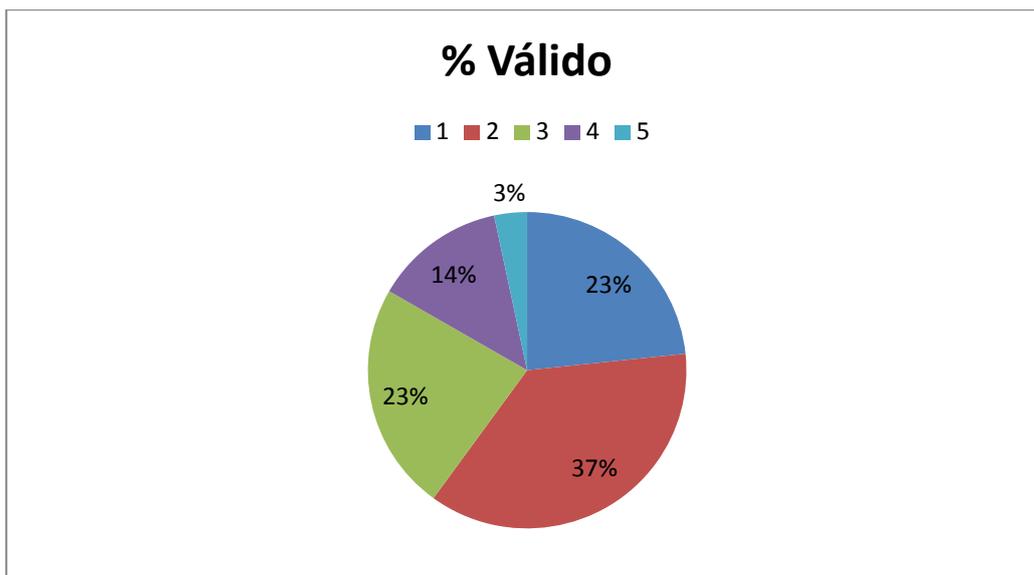
### Puntuaciones del puesto de cocina.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5		2	1	1	3	7	1,40	23,33	23,33
4	3	2	2	3	1	11	2,20	36,67	60,00
3	2	1	2	1	1	7	1,40	23,33	83,33
2	1	1	1	1		4	0,80	13,33	96,67
1					1	1	0,20	3,33	100,00
Total						<b>30</b>			

**Tabla 72. Resultados de la variable “F” en el puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,63
Desviación estándar	2,40
Varianza	5,80
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 73. Medición estadística descriptiva de la variable “F” del puesto de cocina.**



**Figura 36. Resultados de las mediciones de la variable “F” del puesto de cocina.**

Las respuestas muestran una tendencia positiva del 60 %, seguido por una indefinición del 23,33 % y un sesgo negativo del 16,66 %. El valor más elegido fue el 4 (de acuerdo), la mediana 3, la media 3,63 con una desviación estándar de 2,40.

La indefinición y las respuestas negativas ponen a la luz ciertos problemas que los líderes transformacionales deben corregir, es necesario que se les aumente la consideración individual de la persona en el grupo de trabajo y se mejoren los espacios de comunicación.

#### Puntuaciones del puesto de enfermería.

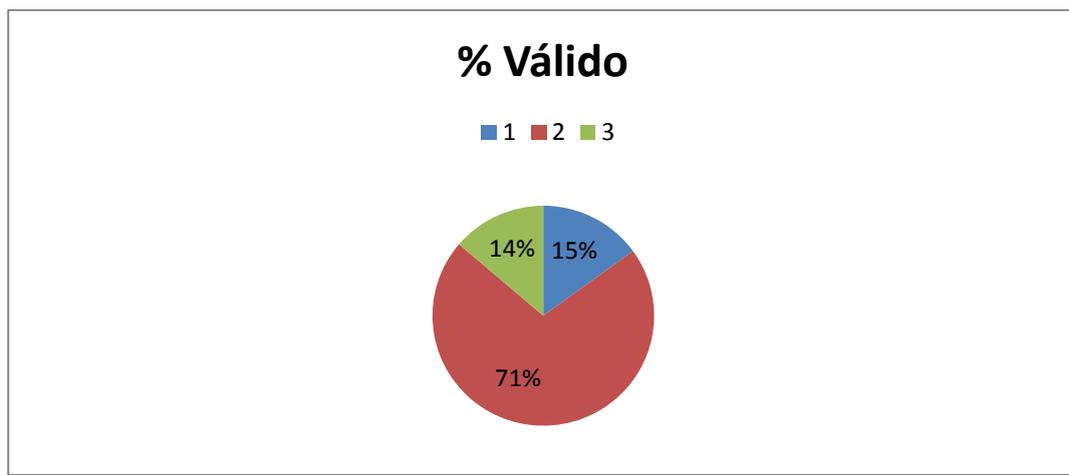
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	3	1	1	5	12	2,40	15,00	15,00
4	13	12	15	14	3	57	11,40	71,25	86,25
3	1	1		1	8	11	2,20	13,75	100,00
2						0	0,00	0,00	100,00
1						0	0,00	0,00	100,00
Total						80			

**Tabla 74. Resultados de la variable “F” en el puesto de enfermería.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	4,00

Media	4,01
Desviación estándar	0,66
Varianza	0,43
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 75. Medición estadística descriptiva de la variable “F” del puesto de enfermería.**



**Figura 37. Resultados de las medición de la variable “F” del puesto de enfermería.**

La tendencia es positiva en un 86,25 %, seguida por un porcentaje del 13,75 % de indecisión. La moda fue el valor 4, la mediana 4, la media 4,01 con una desviación estándar de 0,66.

Los valores expresados por el personal muestran en la Fr 3 que el liderazgo de las Jefas de turno es autoritario y la indecisión la Fr 5 que alcanza 8 frecuencias del valor 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) muestra que el 50 % del personal no ve como un ejemplo a seguir a sus superiores. Es importante trabajar en este punto, el sector de enfermería es el núcleo operativo por excelencia del hogar y necesita que trabaje en un entorno de colaboración mutua entre el los compañeros y sus superiores para alcanzar los objetivos esperados. La responsabilidad y la carga del trabajo cotidiano hace que no se le dé importancia a un dialogo fluido entre las Jefas y las enfermeras generando actitudes de resistencia del personal.

## 2.9- Variable Ergometría “G”.

El entorno físico donde se desarrolla el trabajo de los empleados tiene un correlato directo con el clima organizacional. El geriátrico debe proveer un entorno saludable para sus empleados y abuelos internados cuidando el bienestar de toda su gente. Las empleadas de enfermería y limpieza son las que más necesitan tener comodidades edilicias para poder trabajar correctamente sin lesionarse.

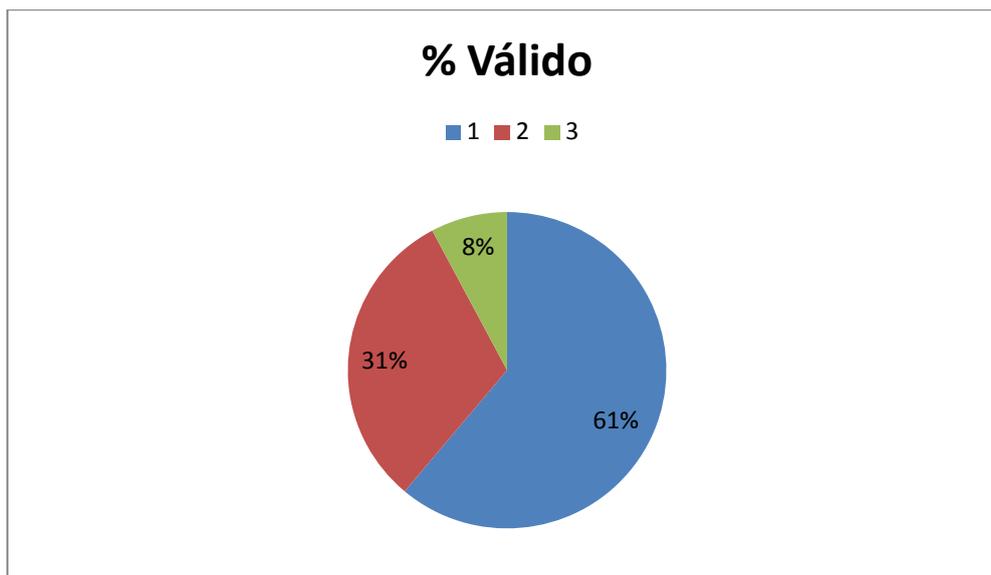
### 2.9.1- Mediciones generales de la variable “G”.

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	18	18	19	55	18,33	61,11	61,11
4	9	10	9	28	9,33	31,11	92,22
3	3	2	2	7	2,33	7,78	100,00
2				0	0,00	0,00	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				90			

Tabla 76. Resultados generales de la variable “G”.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,00
Media	4,53
Desviación estándar	0,95
Varianza	0,90
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

Tabla 77. Medición estadística descriptiva de la variable “G”.



**Figura 38. Resultados generales de la medición de la variable “G”.**

Las encuestas muestran que el personal en un 92,22 % percibe a las instalaciones como favorables. Tan solo el 7,78 % tiene alguna indecisión en su opinión y no se registran aspectos desfavorables. El valor más elegido fue el 5, la mediana es el 4, la media 4,53 y la desviación estándar es de 0,90.

La complejidad del trabajo y los cuidados sanitarios de los geriátricos exige que el entorno físico de trabajo sea excelente, el personal es consciente de las buenas instalaciones que tiene el Hogar Santa Rosa Tercera Edad.

### 2.9.2- Mediciones particulares por puestos de la variable “G”.

#### Puntuaciones del puesto de jefa de turno.

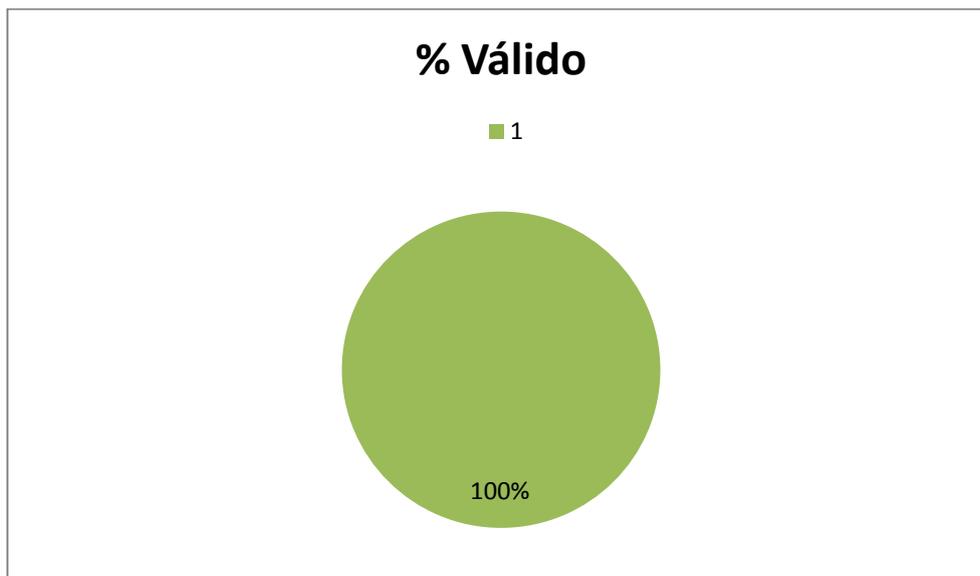
Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	2	2	6	2,00	100,00	100,00
4				0	0,00	0,00	100,00
3				0	0,00	0,00	100,00
2				0	0,00	0,00	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				6			

**Tabla 78. Resultados de la variable “G” en el puesto jefa de personal.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	5,00

Media	5,00
Desviación estándar	0,00
Varianza	0,00
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	5,00
Rango	0,00

**Tabla 79. Medición estadística descriptiva de la variable “G” del puesto jefa de turno.**



**Figura 39. Resultados de la medición de la variable “G” del puesto jefa de turno.**

La percepción del entorno físico de trabajo para las Jefas de turno fue del 100% positiva, hecho muy relevante porque sobre este puesto recae la responsabilidad de toda la organización y su opinión toma un matiz representativo de todos los lugares de la institución. La moda, la mediana y la media fueron todas representadas por el valor 5.

#### **Puntuaciones del puesto de administración.**

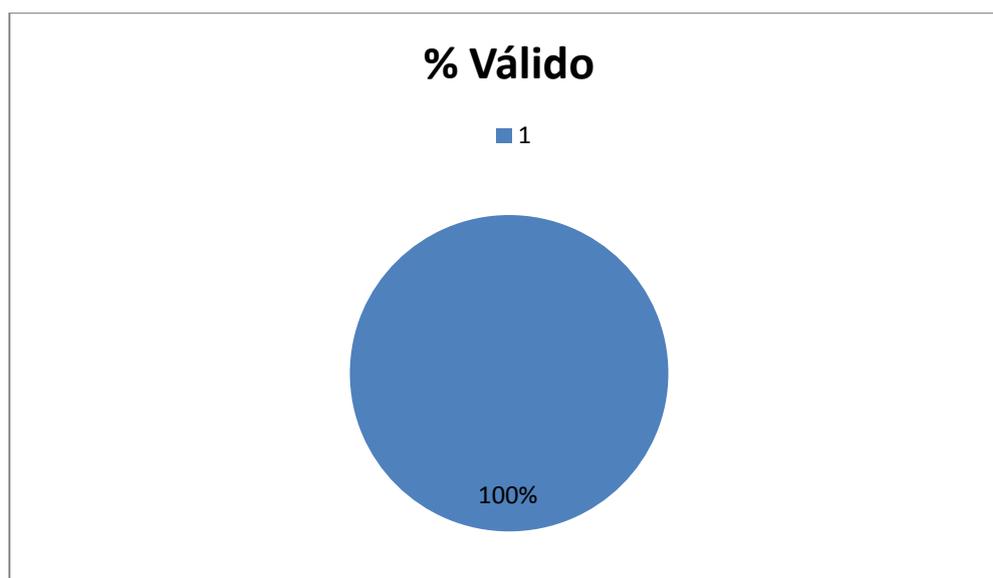
Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	2	2	6	2,00	100,00	100,00
4				0	0,00	0,00	100,00
3				0	0,00	0,00	100,00
2				0	0,00	0,00	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00

Total				6			
-------	--	--	--	---	--	--	--

**Tabla 80. Resultados de la variable “G” en el puesto de administración.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	5,00
Media	5,00
Desviación estándar	0,00
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	5,00
Rango	0,00

**Tabla 81. Medición estadística descriptiva de la variable “G” del puesto de administración.**



**Figura 40. Resultados de la medición de la variable “G” del puesto de administración.**

El personal de administración percibe las instalaciones de trabajo con un sesgo del 100 % favorable. Si bien su área de trabajo no demanda una complejidad específica su cercanía con los otros puestos de la organización es una opinión importante. La moda, la mediana y la media fueron todas representadas por el valor 5.

### Puntuaciones del puesto de limpieza.

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	2	2	6	2,00	50,00	50,00
4	2	2	2	6	2,00	50,00	100,00
3				0	0,00	0,00	100,00
2				0	0,00	0,00	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				12			

Tabla 82. Resultados de la variable "G" en el puesto de limpieza.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4;5
Mediana	4,50
Media	4,50
Desviación estándar	0,10
Varianza	0,01
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	4,00
Rango	1,00

Tabla 83. Medición estadística descriptiva de la variable "G" del puesto de limpieza.

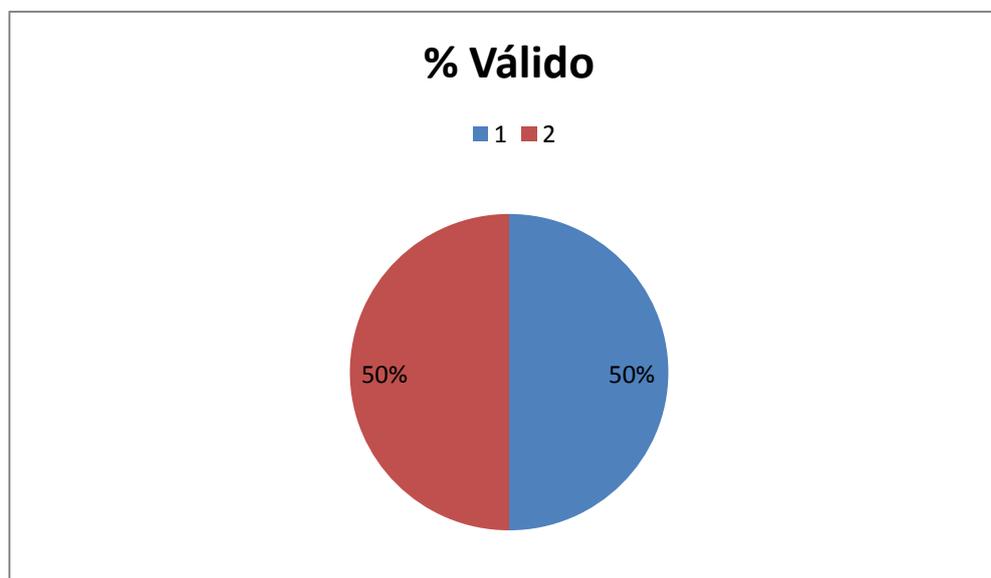


Figura 41. Resultados de la medición de la variable "G" del puesto de limpieza.

El personal de limpieza evalúa con un puntaje positivo del 100 % las instalaciones físicas de trabajo. Las tareas del puesto necesitan adecuaciones

edilicias específicas para el manejo de lavarropas, secarropas, planchado y tendido de ropa de los abuelos y de ropa de cama. La moda fueron los valores 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), la mediana y la media 4,5 con una desviación estándar de 0,10.

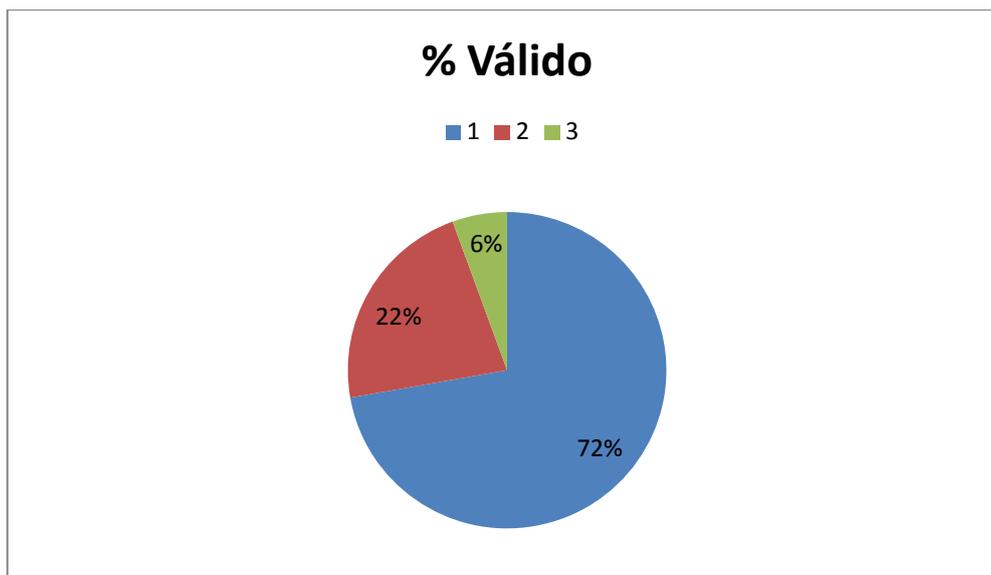
### Puntuaciones del puesto de cocina.

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	5	4	4	13	4,33	72,22	72,22
4	1	2	1	4	1,33	22,22	94,44
3			1	1	0,33	5,56	100,00
2				0	0,00	0,00	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				18			

**Tabla 84. Resultados de la variable "G" en el puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,00
Media	4,66
Desviación estándar	1,10
Varianza	1,21
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 85. Medición estadística descriptiva de la variable "G" del puesto de cocina.**



**Figura 42. Resultados de la medición de la variable “G” del puesto de cocina.**

Las cocineras y sus ayudantes calificaron con un 94,44 % como positivas las instalaciones de su lugar de trabajo, con un margen de indecisión el restante 5,56 %. El valor más seleccionado fue el 5, la mediana fue de 4, la media de 4,66 y el desvío estándar de 1,10.

El preparar 50 menús diarios torna el trabajo de la cocina en una labor pesada y compleja, no solamente el volumen de comida genera complicaciones sino que también la adecuación de ciertas dietas a abuelos con enfermedades particulares torna la tarea compleja y con mucho nivel de organización. En consecuencia, las condiciones edilicias son un requisito fundamental para el correcto desempeño del personal contribuyendo de esta manera a crear un clima favorable de trabajo.

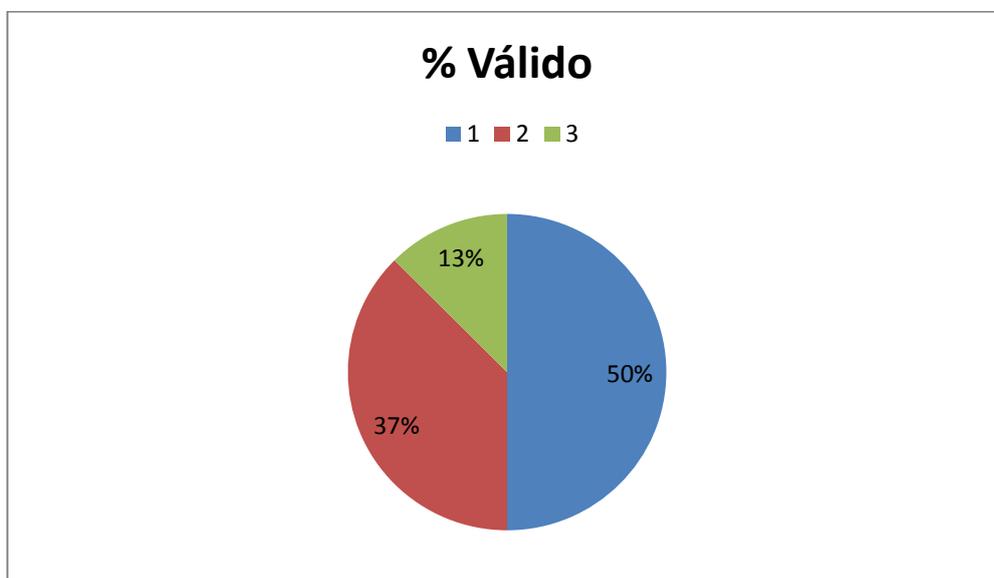
#### **Puntuaciones del puesto de enfermería.**

Columna	fr1	fr2	fr3	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	7	8	9	24	8,00	50,00	50,00
4	6	6	6	18	6,00	37,50	87,50
3	3	2	1	6	2,00	12,50	100,00
2				0	0,00	0,00	100,00
1				0	0,00	0,00	0,00
Total				<b>48</b>			

**Tabla 86. Resultados de la variable “G” en el puesto de enfermería.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,00
Media	4,37
Desviación estándar	0,80
Varianza	0,64
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 87. Medición estadística descriptiva de la variable “G” del puesto de enfermería.**



**Figura 43. Resultados de la medición de la variable “G” del puesto de enfermería.**

El personal de enfermería se expresó en su mayoría de forma favorable en cuanto a la ergometría del lugar de trabajo con una estimación positiva del 87,50 %, seguido de un grado de indecisión de 12,50 %. La moda fue el valor 5, la mediana 4, la media 4,37 y la desviación estándar 0,80.

El sector de enfermería necesita gozar de buenas instalaciones para poder trabajar cómodamente con los abuelos más enfermos, la manipulación de muchos internos con discapacidades requiere condiciones edilicias y de equipamiento interno adecuadas para que se brinde un servicio óptimo. La pregunta 38 fue la que mostró el índice más alto de indecisión donde surgen dudas acerca de la condición de agradable o no del lugar de trabajo, es oportuno seguir indagando sobre esta cuestión a fin de saber si existen cuestiones objetivas que

fundamenten esta respuesta o se debe a cuestiones particulares de alguna empleada.

## 2.10- Variable Entorno Psicológico “H”.

Poseer herramientas que ayuden a manejar el entorno psicológico de un geriátrico es muy importante, las enfermedades más frecuentes de los abuelos son la demencia senil, mal de alzhéimer, depresiones que terminan afectando al personal que vive en contacto con los abuelos.

Los líderes transformacionales deben poseer herramientas básicas de psicología para poder armar grupos de trabajos que trabajen en armonía intercalando las personalidades como en un rompe cabezas.

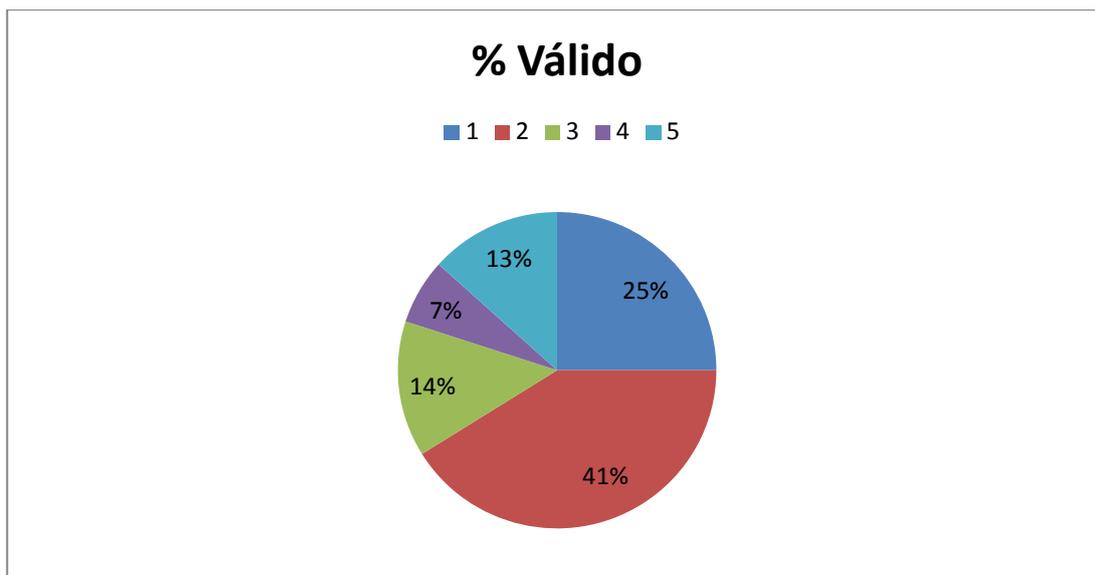
### 2.10.1- Mediciones generales de la variable “H”.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5		10	9	8	2	16	45	4,83	25,00	25,00
4		14	10	16	23	11	74	10,50	41,11	66,11
3	1	3	7	6	5	3	25	3,67	13,89	80,00
2	5	3	4				12	2,00	6,67	86,67
1	24						24	4,00	13,33	100,00
Total							<b>180</b>			

**Tabla 88. Resultados generales de la variable “H”.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,64
Desviación estándar	2,40
Varianza	5,76
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 89. Medición estadística descriptiva de la variable “H”.**



**Figura 44. Resultados de la medición de la variable “H”.**

La población laboral del geriátrico tiene en su conjunto una opinión favorable en un 66,11 % del entorno de trabajo, seguido por un 13,89 % de indecisión y sesgo negativo del 20%. El valor más elegido fue el 4 (de acuerdo), la mediana 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), la media 3,64 y un desvío estándar del orden de 2,40.

Las respuestas sobre la seguridad en el puesto de trabajo, la realización personal, el sentirse a gusto en el ambiente de trabajo, la cooperación con sus pares, la atmósfera de confianza y transparencia tuvieron en una amplia mayoría una connotación positiva. La mayor negatividad la encontramos como predominante en todos los puestos de la organización es la referida a la atención personal de cada empleado, las presiones cotidianas del trabajo cargan un alto peso sobre el personal y es necesario gestionar este factor para prevenir estrés laboral y el tan conocido efecto del quemado. La despersonalización del trabajo rutinario sumado a la alta presión del puesto puede generar que las personas pierdan todo sentido de su trabajo generando un mal estar que repercute directamente en su desempeño laboral.

#### 2.10.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “H”.

##### Puntuaciones del puesto de jefe de turno.

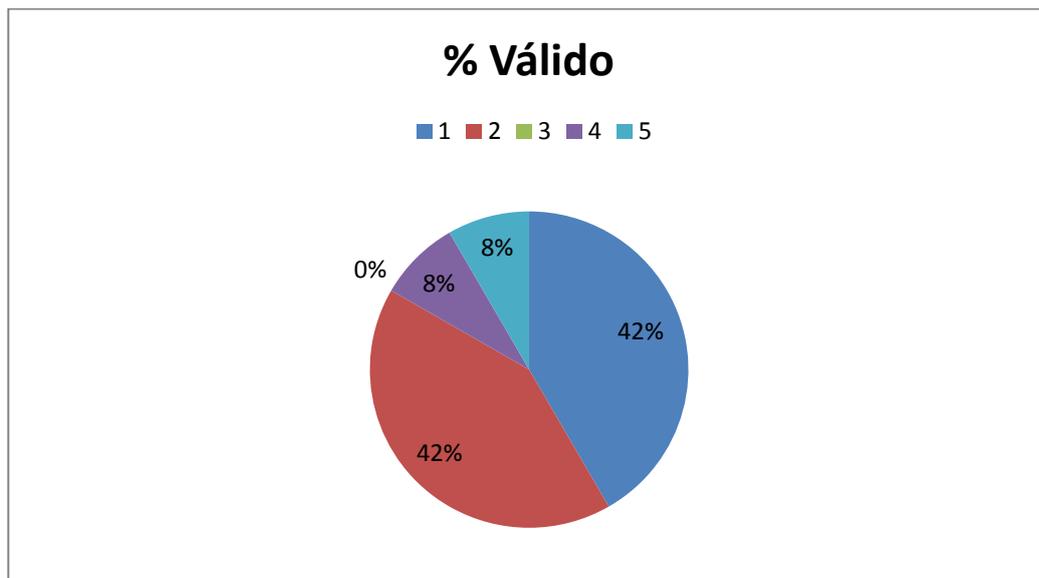
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5		2	1	1		1	5	0,67	41,67	41,67
4			1	1	2	1	5	0,67	41,67	83,33

3							0	0,00	0,00	83,33
2	1						1	0,17	8,33	91,67
1	1						1	0,17	8,33	100,00
Total							12			

**Tabla 90. Resultados de la variable “H” del puesto de jefa de turno.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4;5
Mediana	3,00
Media	4,00
Desviación estándar	3,50
Varianza	12,25
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 91. Medición estadística descriptiva de la variable “H” del puesto de jefa de turno.**



**Figura 45. Resultados de la medición de la variable “H” del puesto jefa de turno.**

Las Jefas de turno perciben el entorno psicológico en un 83,33 % favorable, con un sesgo negativo del 16,66 %. Los valores más elegidos fueron 4 y 5, la mediana fue de 3, la media de 4 y la desviación estándar de 3,50.

El factor negativo se focaliza en la atención personal, además de la laboral. Es necesario dotar de herramientas de gestión para resolver conflictos personales

e interpersonales a las jefas para mejorar su desempeño como las grandes coordinadoras del capital humano del geriátrico.

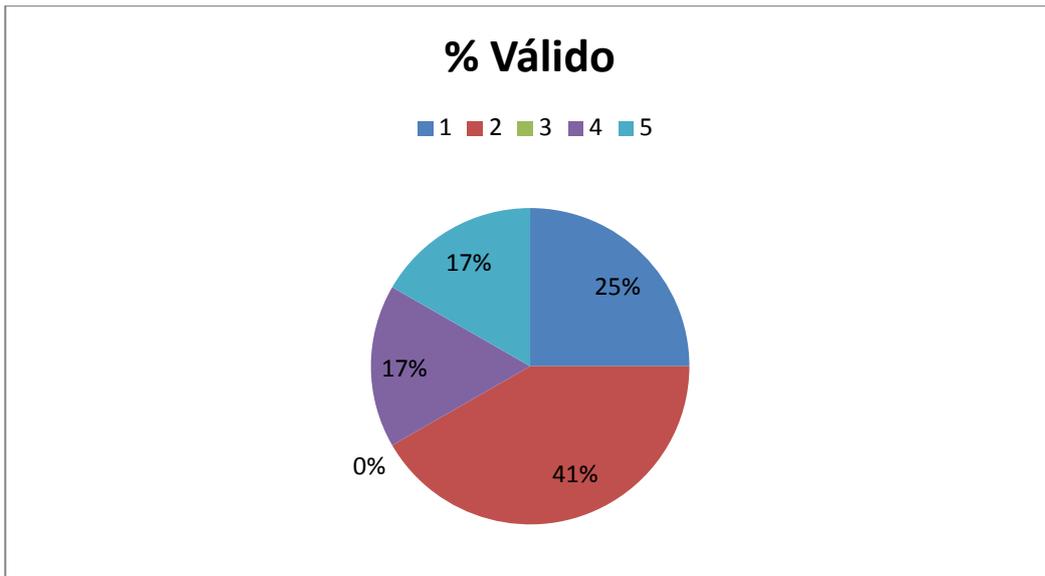
### Puntuaciones del puesto de administración.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5		1	1	1			3	0,50	25,00	25,00
4				1	2	2	5	0,50	41,67	66,67
3							0	0,00	0,00	66,67
2		1	1				2	0,33	16,67	83,33
1	2						2	0,33	16,67	100,00
Total							12			

**Tabla 92. Resultados de la variable “H” en el puesto de administración.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,42
Desviación estándar	2,68
Varianza	7,18
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 93. Medición estadística descriptiva de la variable “H” del puesto de administración.**



**Figura 46. Resultados de la medición de la variable “H” del puesto de administración.**

Las empleadas de administración perciben en un 66,67 % favorable el entorno psicológico de trabajo, con una porción negativa del 33,34 %. La moda fue el valor 4, la mediana 3, la media 3,42 y la desviación estándar de 2,68.

Los puntos a trabajar residen en la ponderación negativa respecto a la atención psicológica personal y en las respuestas negativas a la seguridad en el puesto de trabajo y en la realización personal en el mismo. La gestión de estos aspectos puede ser una ayuda más para mejorar la percepción del clima de trabajo, la sensación de no sentirse realizado en el trabajo puede ser por un lado algo estrictamente personal y por otro que este sector se sienta menos reconocido por las jefas de turno que ponen más énfasis en los resultados de trabajo del sector de enfermería que es el núcleo operativo del servicio por excelencia y se desestiman los otros puestos que son de soporte y ayuda al servicio general del geriátrico.

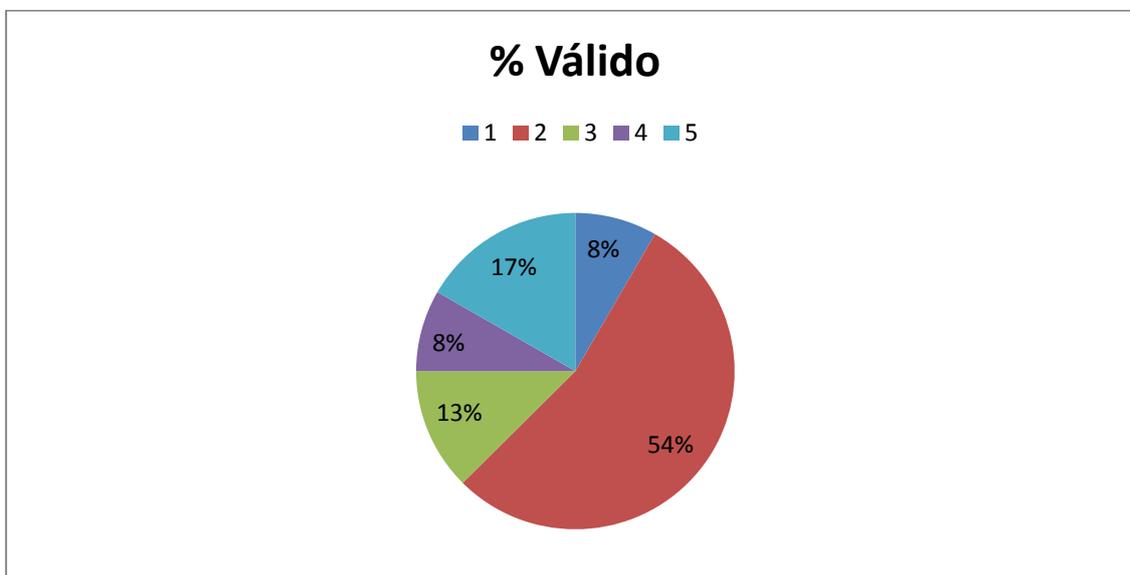
#### **Puntuaciones del puesto de limpieza.**

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5				1		1	2	0,17	8,33	8,33
4		3	3	2	3	2	13	1,83	54,17	62,50
3				1	1	1	3	0,33	12,50	75,00
2		1	1				2	0,33	8,33	83,33
1	4						4	0,67	16,67	100,00
Total							<b>24</b>			

**Tabla 94. Resultados de la variable “H” del puesto de limpieza.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,29
Desviación estándar	1,96
Varianza	3,84
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 95. Medición estadística descriptiva de la variable “H” del puesto de limpieza.**



**Figura 47. Resultados de la medición de la variable “H” del puesto de limpieza.**

El personal de limpieza percibe como favorable el entorno psicológico en un orden del 62,50 %, con una indecisión del 12,50 % y un sesgo negativo del 25 %. El valor más representativo fue 4, la mediana 3, la media 3,29 y el desvío estándar de 1,96.

La negatividad queda reflejada en la falta de atención psicológica de forma personal en la mayor proporción, seguido por un desacuerdo en la estabilidad laboral y la realización personal en su trabajo. En consecuencia, es oportuno investigar en mayor profundidad porque existen miedos en la estabilidad laboral y que factor influye en el sentimiento de no realización en su labor.

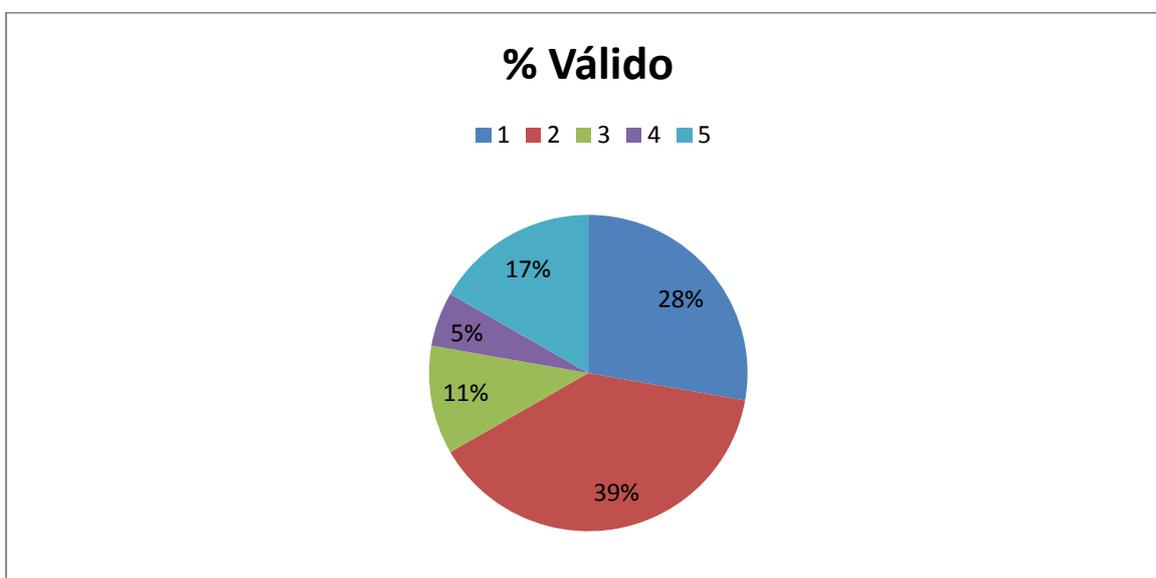
### Puntuaciones del puesto de cocina.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5			2	2	2	4	10	1,00	27,78	27,78
4		4	3	3	3	1	14	2,17	38,89	66,67
3		1		1	1	1	4	0,50	11,11	77,78
2		1	1				2	0,33	5,56	83,33
1	6						6	1,00	16,67	100,00
Total							36			

**Tabla 96. Resultados de la variable "H" en el puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,55
Desviación estándar	2,30
Varianza	5,30
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 97. Medición estadística descriptiva de la variable "H" del puesto de cocina.**



**Figura 48. Resultados de la medición de la variable "H" del puesto de cocina.**

El sector de cocina califica como positivo en un 66,67 % el entorno psicológico, con una indecisión del 11,11 % y del 22,23 % de negatividad. La moda fue el valor 4, la mediana 3, la media 3,55 y las desviación estándar 2,30.

Entre los aspectos negativos sigue la tendencia de los otros puestos marcada en la falta de apoyo psicológico personal y en desacuerdo en lo referente a la estabilidad laboral y al sentido de su trabajo en lo personal. Dado que estos dos últimos factores se repiten en los diferentes puestos es necesario profundizar el análisis para ver si no se encuentra algún factor objetivo que provoque esta reacción en el personal.

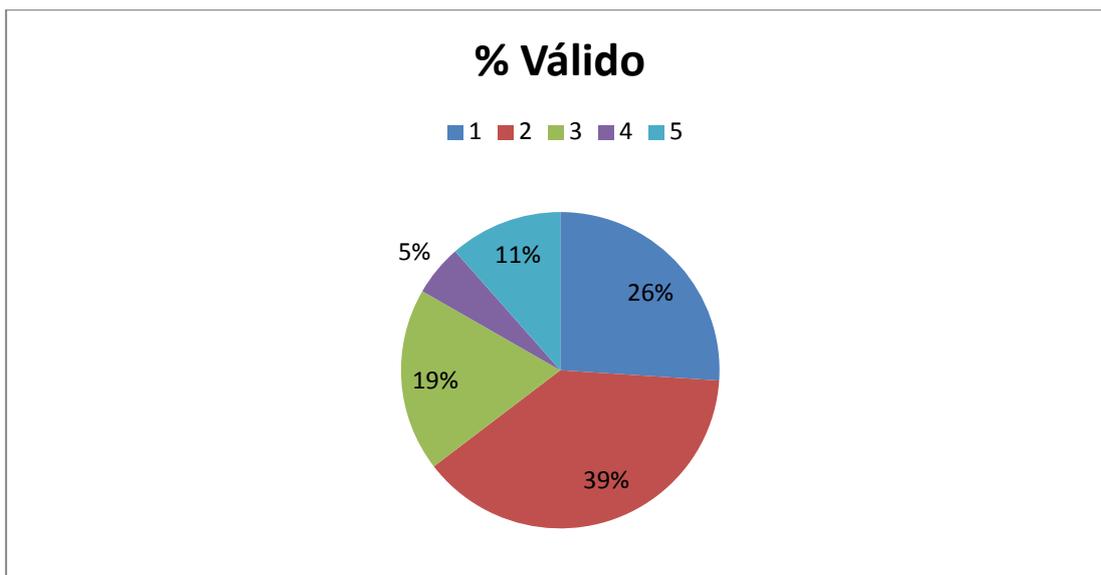
### Puntuaciones del puesto de enfermería.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	fr5	fr6	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5		7	5	3		10	25	2,50	26,04	26,04
4		7	3	9	13	5	37	5,33	38,54	64,58
3	1	2	7	4	3	1	18	2,83	18,75	83,33
2	4		1				5	0,83	5,21	88,54
1	11						11	1,83	11,46	100,00
Total							96			

**Tabla 98. Resultados de la variable "H" en el puesto de enfermería.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	4,00
Mediana	3,00
Media	3,62
Desviación estándar	2,38
Varianza	5,66
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	1,00
Rango	4,00

**Tabla 99. Medición estadística descriptiva de la variable "H" del puesto de enfermería.**



**Figura 49. Resultados de la medición de la variable “H” del puesto de enfermería.**

Las enfermeras aprecian como favorable en un 64,58 % el entorno psicológico, con un 18,75 % de irresolución y un 16,67 calificándolo de negativo. El valor más repetido fue el 4, la mediana 3, la media 3,62 y las desviación estándar de 2,38.

Nuevamente la tendencia negativa se acentúa principalmente en la falta de apoyo psicológico en términos personales, y en menor medida en la realización personal en su tarea. Por otro lado, la irresolución se centra principalmente en la sensación de sentirse realizado o no en su puesto de trabajo.

### 2.11- Variable identificación con la empresa “I”.

El personal que se encuentra identificado con su trabajo encuentra sentido a su vida y un lugar de pertenencia que defiende día a día con su esfuerzo personal. En organizaciones de salud es muy importante que su personal se identifique con la organización porque de su trabajo dependen vidas y eso le da un componente elemental a este tipo de servicio.

#### 2.11.1- Mediciones generales de la variable “I”.

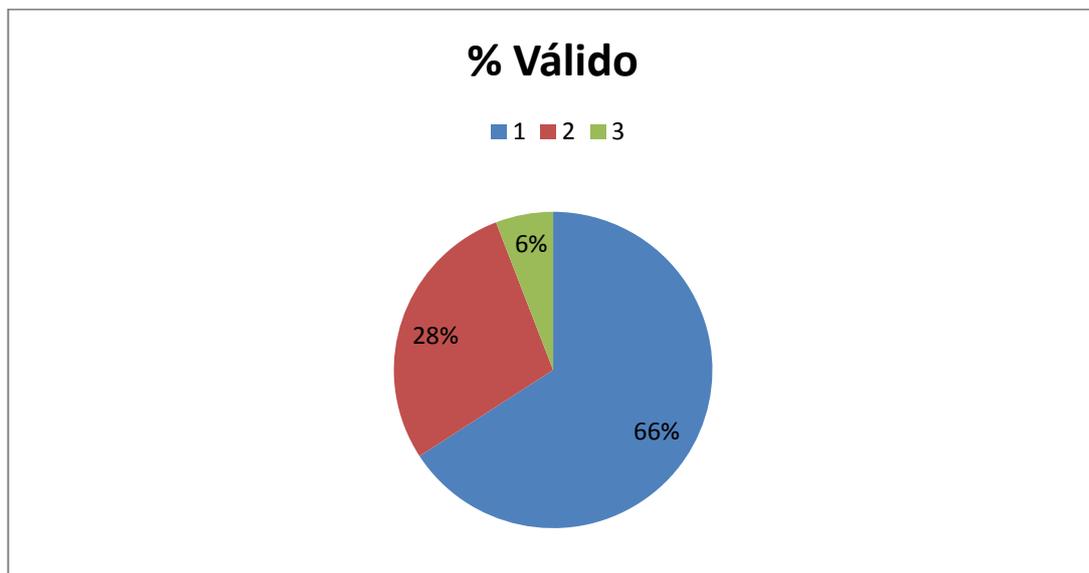
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	21	19	20	19	79	19,75	65,83	65,83
4	8	9	8	9	34	8,50	28,33	94,17
3	1	2	2	2	7	1,75	5,83	100,00

2					0	0,00	0,00	100,00
1					0	0,00	0,00	100,00
Total					<b>120</b>			

**Tabla 100. Resultados generales de la variable "I".**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,00
Media	4,60
Desviación estándar	1,03
Varianza	1,06
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 101. Medición estadística descriptiva de la variable "I".**



**Figura 50. Resultados de la medición de la variable "I".**

El personal en su conjunto expresa una gran identificación con la empresa, la estimación favorable es del 94,17 % y la de indecisión 5,83 %. El valor mayormente repetido fue el 5, la mediana fue 4, la media 4,60 y el desvío estándar 1,03.

La importancia del trabajo social que aporta a la comunidad el Hogar Santa Rosa Tercera Edad es percibida de forma consciente por sus empleadas. Más allá de algún grado de incertidumbre y crisis en lo referente al sentido de sentirse realizado en el puesto de trabajo donde existen algunas crisis de

empleadas de forma personal según diagnosticamos en las preguntas del entorno psicológico, podemos ver que cuando se apela en nombre de la institución el sentido de pertenencia y valoración que el personal realiza es muy sólido.

### 2.11.2- Mediciones particulares por puesto de la variable “I”.

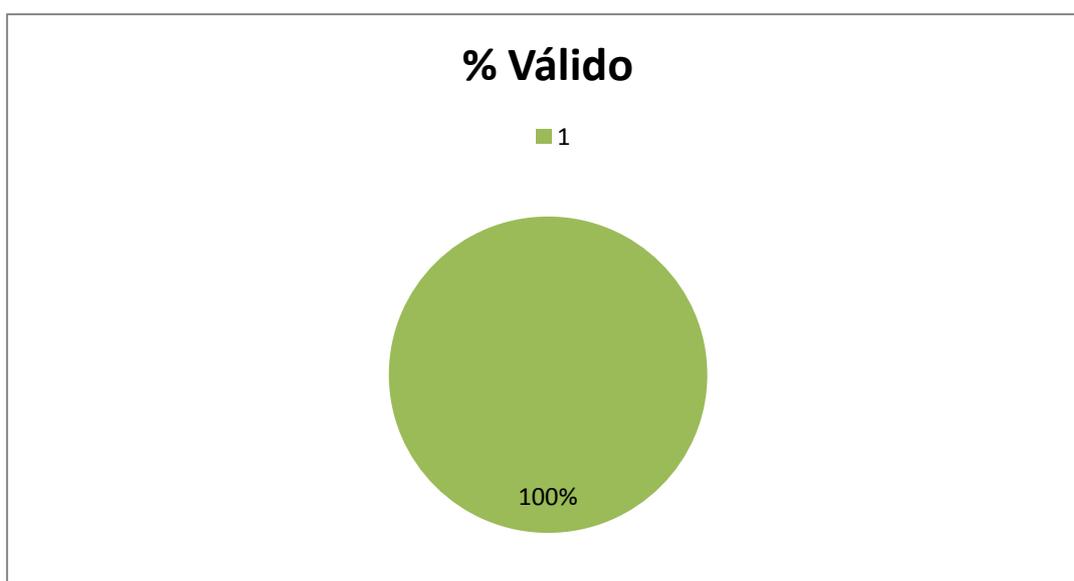
#### Puntuaciones del puesto de jefa de turno.

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	2	2	2	2	8	2,00	100,00	100,00
4					0	0,00	0,00	100,00
3					0	0,00	0,00	100,00
2					0	0,00	0,00	100,00
1					0	0,00	0,00	100,00
Total					8			

Tabla 102. Resultados de la variable “I” en el puesto de jefa de turno.

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	5,00
Media	5,00
Desviación estándar	0,00
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	5,00
Rango	0,00

Tabla 103. Medición estadística descriptiva de la variable “I” del puesto jefa de turno.



**Figura 51. Resultados de la medición de la variable “I”  
del puesto jefe de turno.**

Las jefas de turno y líderes transformacionales del geriátrico se identifican en un 100 % con los valores que representa el Hogar Santa Rosa Tercera Edad. Un trabajo tan complejo y de mucha responsabilidad necesita de personas que trabajen dando todo de sí, el capital humano que cuenta el hogar tiene su mayor valor en esta expresión de sentirse plenamente identificado en su lugar de trabajo. Como decían los teólogos de la liberación, una corriente latinoamericana de pensamiento cristiano, el trabajo completa la integridad del ser Dios crea la materia y le da el intelecto al hombre para que con la idea de la belleza culmine la obra de Dios con sus manos realizándose como persona de esa forma.

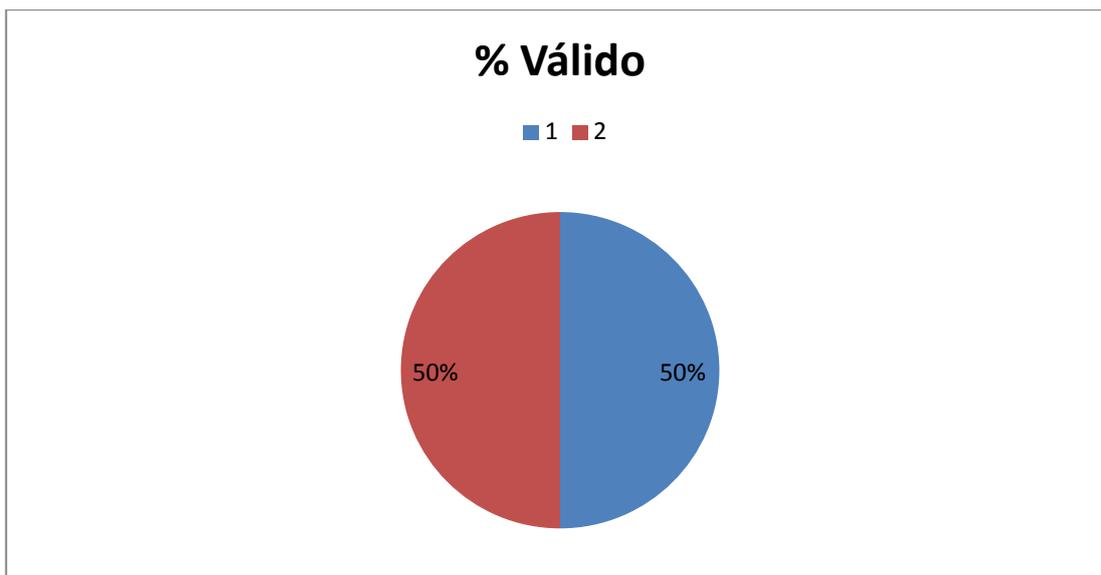
**Puntuaciones del puesto de administración.**

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	1	1	1	1	4	1,00	50,00	50,00
4	1	1	1	1	4	1,00	50,00	100,00
3					0	0,00	0,00	100,00
2					0	0,00	0,00	100,00
1					0	0,00	0,00	100,00
Total					<b>8</b>			

**Tabla 104. Resultados de la variable “I” en el puesto de administración.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5;4
Mediana	4,50
Media	4,50
Desviación estándar	4,25
Varianza	18,06
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	4,00
Rango	1,00

**Tabla 105. Medición estadística descriptiva de la variable “I”  
del puesto de administración.**



**Figura 52. Resultados de la medición de la variable “I” en el puesto de administración.**

El personal de administración estima la identificación con la empresa en un 100 % favorable. Si bien entre las dos empleadas hay una diferencia entre los valores expresados tanto el puntaje 4 como el 5 son altamente importantes como calificación.

**Puntuaciones del puesto de limpieza.**

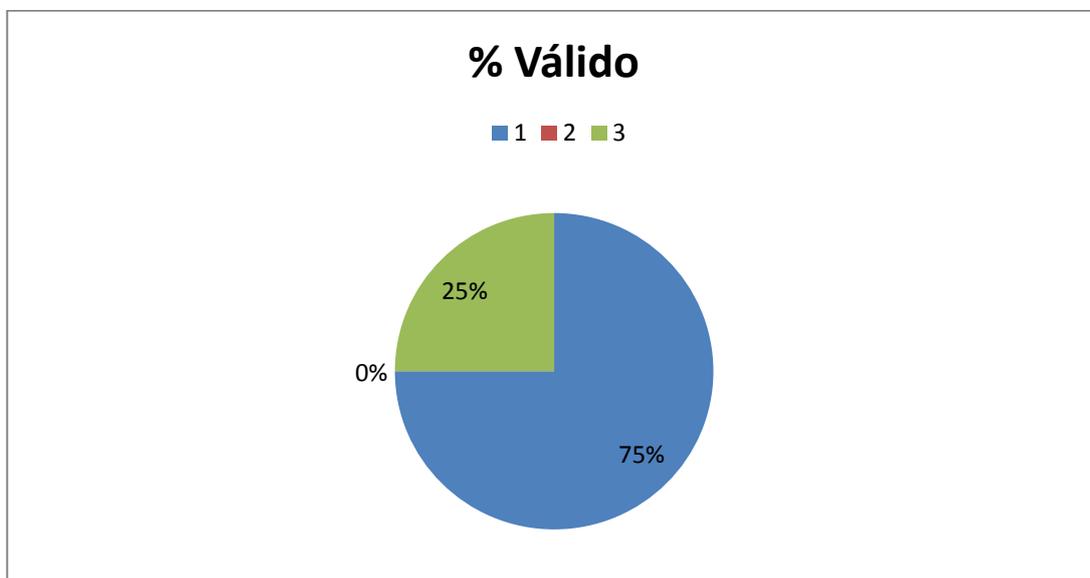
Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	3	3	3	3	12	3,00	75,00	75,00
4					0	0,00	0,00	75,00
3	1	1	1	1	4	1,00	25,00	100,00
2					0	0,00	0,00	100,00
1					0	0,00	0,00	100,00
Total					<b>16</b>			

**Tabla 106. Resultados de la variable “I” en el puesto de limpieza.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,00
Media	4,50
Desviación estándar	0,92
Varianza	0,85
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00

Rango	2,00
-------	------

**Tabla 107. Medición estadística descriptiva de la variable “I” del puesto de limpieza.**



**Figura 53. Resultados de la medición de la variable “I” del puesto de limpieza.**

El sector de limpieza tiene un juicio favorable con respecto a la identificación con la empresa en un 75 % y una indecisión del 25 %. El valor más representativo fue 5, la mediana 4, la media 4,5 y un desvío estándar de 0,92.

En este puesto encontramos al igual que en la mayoría de las variables estudiadas un cierto grado de disconformidad que es necesario indagar más para conocer si la causa son condiciones objetivas del sistema de trabajo o causas netamente personales.

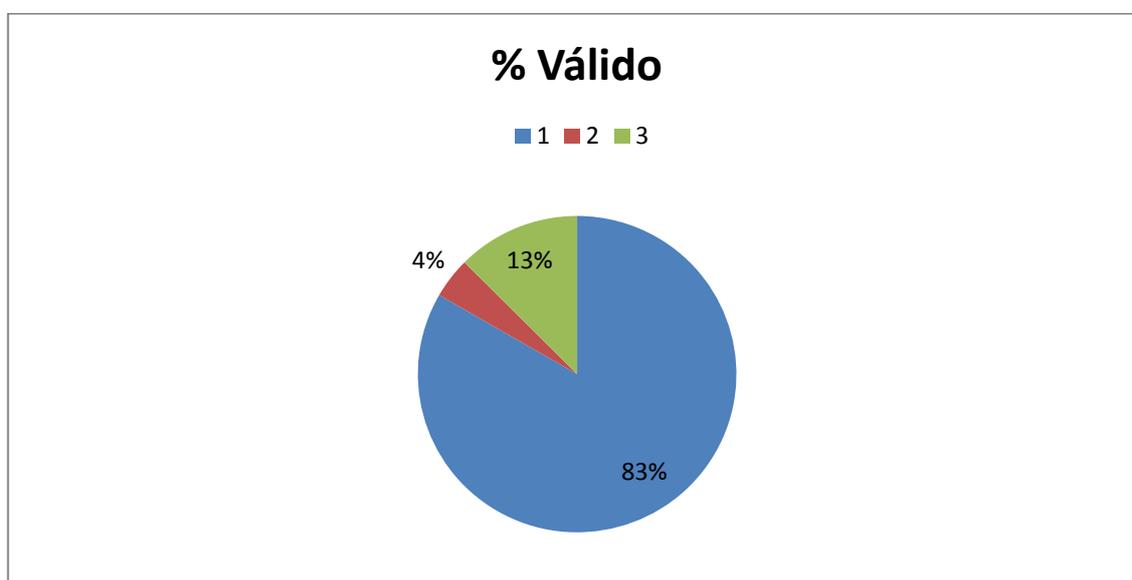
#### **Puntuaciones del puesto de cocina.**

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	5	5	5	5	20	5,00	83,33	75,00
4	1				1	0,25	4,17	87,50
3		1	1	1	3	0,75	12,50	100,00
2					0	0,00	0,00	100,00
1					0	0,00	0,00	100,00
Total					24			

**Tabla 108. Resultados de la variable “I” en el puesto de cocina.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,00
Media	4,71
Desviación estándar	1,16
Varianza	1,34
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	3,00
Rango	2,00

**Tabla 109. Medición estadística descriptiva de la variable “I” en el puesto de cocina.**



**Figura 54. Resultados de la medición de la variable “I” del puesto de cocina.**

El área de cocina muestra una adhesión del 87,50 % positiva de conformidad con la identidad que proyecta la organización y un 12,50 % de indecisión. El valor más seleccionado fue el 5, la mediana fue 4, la media 4,71 y el desvío estándar de 1,16.

La indecisión de este puesto es representada por una empleada que no se encuentra con seguridad representada por los valores de la organización, es importante profundizar la observación a fin de establecer si no existe alguna causa particular menor que condicione momentáneamente las respuestas de esa empleada por algún tema irresuelto.

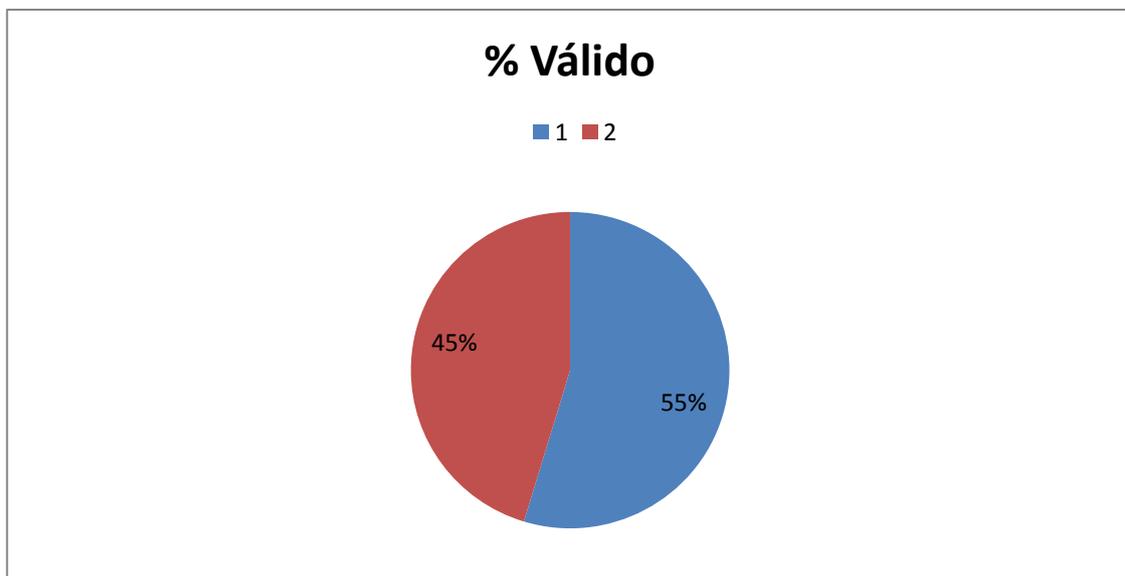
**Puntuaciones del puesto de enfermería.**

Columna	fr1	fr2	fr3	fr4	Fr absolutas	% Variable	% Válido	% Acumulado
5	10	8	9	8	35	8,75	54,69	75,00
4	6	8	7	8	29	7,25	45,31	100,00
3					0	0,00	0,00	100,00
2					0	0,00	0,00	100,00
1					0	0,00	0,00	100,00
Total					64			

**Tabla 110. Resultados de la variable "I" en el puesto de enfermería.**

Datos de la variable	Puntuaciones
Moda	5,00
Mediana	4,50
Media	4,55
Desviación estándar	0,25
Varianza	0,06
Puntuación más alta	5,00
Puntuación más baja	4,00
Rango	1,00

**Tabla 111. Medición estadística descriptiva de la variable "I" del puesto de enfermería.**



**Figura 55. Resultados de la medición de la variable "I" del puesto de enfermería.**

El personal de enfermería se encuentra identificado con el geriátrico en un 100 % es un dato realmente importante porque el núcleo operativo por excelencia encuentra un valor esencial en su labor fuera de los parámetros económicos y eso hace que sea un gran logro organizacional.

### 3- Conclusión

Con el objeto de resumir la investigación en indicadores que nos permitan comparar las variables de estudio, se ha confeccionado la siguiente tabla.

Variable	Positivo	Indecisión	Negativo	Jefa Turno	Admin.	Limpieza	Cocina	Enfermería
A	69,00	18,10	12,40	92,86	64,29	68,11	80,95	81,24
B	55,33	32,33	12,34	70,00	45,00	-37,50	48,33	65,63
C	68,69	20,00	11,11	83,33	66,67	66,67	77,78	64,58
D	75,00	20,39	4,60	100,00	90,00	70,00	80,00	68,75
E	74,29	25,71		92,86	78,57	67,86	90,48	66,96
F	74,00	17,33	8,67	70,00	80,00	35,00	60,00	66,25
G	92,00	7,78		100,00	100,00	100,00	94,44	87,50
H	66,11	13,89	20,00	83,33	66,67	62,50	66,67	64,58
I	94,17	5,83		100,00	100,00	75,00	87,50	100,00

(Tabla K 11)

Puntuaciones	Indicador
0 - 60	Urgente
61 - 90	Medio
91 - 100	Bajo

La matriz de datos que se encuentran relevados en la Tabla K 11, está conformada por las mediciones generales de cada variable en sus aspectos positivos por los valores 5 (totalmente de acuerdo) y 4 (de acuerdo), el valor neutral 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y los valores negativos 2 (desacuerdo) y 1 (totalmente en desacuerdo). Además, se le anexan las filas donde se ponen las valoraciones por puestos de las variables indicando el puntaje más alto ya sea positivo o negativo y se los clasifica según su puntaje en un grado de prioridades en color *rojo* (urgente es trabajar para gestionar un cambio), *amarillo* (gestionar cambios para mejorar las métricas) y *verde* (bajo el nivel de cambio en las prioridades). Los puntajes están expresados en valores numéricos porcentuales. En cualquier organización es muy importante poder determinar las prioridades del trabajo en todas sus áreas a fin de generar una sinergia que apunte a solucionar de forma rápida los problemas acuciantes.

Las métricas de las **Jefas de Turno**, según los datos recopilados en la Tabla K 11, muestran a simple vista su desempeño ejemplar siendo las primeras

en 8 variables de las nueve medidas. Esto es una prueba importante que arroja conocimiento sobre el liderazgo transformacional que estas empleadas ejercen en su rol de trabajo cotidiano para crear un clima organizacional positivo. Estas dos empleadas han tenido el conocimiento, las competencias y las actitudes comportamentales necesarias para ocupar este puesto que necesita mucha más responsabilidad y proactividad que las tareas de enfermería que son inherentes a su profesión académica. Las variables en las cuales tienen un desempeño óptimo son: motivación, compromiso y proactividad, liderazgo, ergometría y su identificación con la empresa. No obstante, es necesario que en un esquema permanente de mejora continua mejoren su desempeño en las siguientes variables:

- *Objetivo y desarrollo personal "B"*: en las áreas de administración y limpieza se nota con mayor presencia falencias en lo referentes al establecimiento de objetivos por puestos de forma clara y precisa, déficit comunicacional de los objetivos personales y organizacionales que generan una desarmonía que debe ser tratada y repensada para articular objetivos comunes. En consecuencia, la descripción de puestos formal sería una herramienta de trabajo necesaria y muy positiva para crear un clima de respeto en cada uno de los puestos y fortalecer el contrato psicológico de trabajo.

- *Desempeño del trabajo "C"*: la falta de una adecuada descripción de puestos genera que los mecanismos de evaluación de desempeño no sean claros ni para las jefas de turno ni para el personal a cargo. Lo antes dicho, genera tensiones que el personal percibe en muchas actitudes de sus superiores que se toman decisiones y calificaciones sobre su labor a través de rumores o de cuestiones personales sin mediar un parámetro objetivo. Además, el no poseer un sistema claro de evaluación de desempeño entorpece el reconocimiento positivo o negativo individual que cada líder transformacional debe hacer a su personal a cargo a fin de hacerlo sentir parte de la organización.

- *Entorno psicológico "H"*: las jefas de personal tienen una predisposición positiva y motivadora frente al grupo que ejercen su autoridad. No obstante, la presión del trabajo cotidiano por momentos hace que se pierdan de vista los objetivos estratégicos de la organización. Es necesario capacitar a las jefas de turno en conocimientos básicos de manejo de grupos, construcción de equipos de

trabajo donde se creen en base de compatibilidades de personalidades del grupo a cargo y que se le brinden herramientas psicológicas para contener conflictos tanto individuales como grupales. Claramente todos los puestos sienten la necesidad de contar con un apoyo psicológico individual para mejorar su desempeño.

Las mediciones del sector de enfermería han sido muy buenas también, hecho muy importante porque esta tarea concentra el núcleo operativo del servicio que presta la institución a la comunidad. La capacitación permanente, un claro proceso de establecimiento de objetivos, un buen análisis de desempeño han sido la clave que las Jefas de Turno debieron construir para crear un clima positivo en el sector más importante de la calidad de servicio prestado.

Los puestos de limpieza, administración y cocina han tenido buenas marcas en líneas generales, pero en algunos casos particulares se necesita profundizar más la percepción del personal conociendo su percepción desde la óptica de ellos mismos. Principalmente, el personal de limpieza mostro las métricas más bajas en la mayoría de las variables relevadas.

- Las calificaciones del puesto de **Administración**, que encontramos representados en la Tabla K 11, el personal tiene una percepción media positiva en general sobre la mayoría de los temas investigados. Las puntuaciones más altas son las referentes a la conformidad con la ergometría del geriátrico y a una fuerte identificación con la imagen social que representa la empresa en la comunidad. No obstante necesita mejorar en varios aspectos, entre los cuales, podemos nombrar:

- **Objetivo y desarrollo personal (en primer lugar):** es muy notable el desconocimiento de los objetivos del puesto de trabajo y el plan de carrera de este sector. En principio, al no haber una descripción de puesto con su corolario natural de familia de puestos los empleados con potencial de crecimiento se encuentran con incertidumbre con respecto al desarrollo de su carrera y crecimiento personal lo que genera desmotivación y sentimiento de irrealización personal en su lugar de trabajo. Sumado a esto no existe un sistema organizado que permita participar al personal en la definición conjunta de los objetivos de su puesto y desarrollo de carrera. Todo lo expreso completa en un malestar que se acrecienta en el momento de la evaluación de los objetivos donde las

metodologías de medición no son claras al no establecer un mecanismo medible para poder ser controlado por las partes de forma objetiva.

- Motivación: la falta de una descripción de puestos formal como base para establecer objetivos del puesto, desarrollo de la carrera, metodología de evaluación objetiva, déficit comunicacionales para retroalimentar positivamente o negativamente de forma periódica generan que el reconocimiento personal que el líder debe sembrar continuamente en el grupo quede muy al azar y eso arroja como resultados en algunas personas falta de motivación. Las tareas de administración son desconocidas por las jefas de turno y eso torna más difícil su reconocimiento al trabajo, este silencio de los superiores puede ser uno de los factores que genera en esta área un índice menor de motivación que el esperado.

- Desempeño del trabajo: es necesario rever las tareas del puesto y establecer objetivos que puedan ser cumplidos junto al personal que sean compatibles con las responsabilidades personales y laborales, siempre es necesario plantear objetivos con el personal de mejora continua que le den un agregado creativo al trabajo cotidiano para no caer en la rutina.

- Compromiso y proactividad: los resultados relevados muestran que las empleadas en muchos casos tienen resistencia a proponer ideas, es necesario que las líderes transformacionales del hogar creen ambientes propicios para que sus colaboradores expresen diferentes puntos de vista con total soltura y sean discutidos con respeto y tenidos en cuenta sin importante para cumplir con los objetivos de la organización.

- Liderazgo: los datos recopilados por el cuestionario muestran que el personal de administración se siente poco considerado por sus líderes, tienen dudas de hablar sobre asuntos laborales y se sienten inseguras de plantear ideas por considerar que sus jefas no las valoran. El sector de administración al no formar parte del núcleo operativo donde pasan los mayores niveles de actividad del servicio sienten que sus líderes transformacionales las relegan a un segundo plano, este aspecto debe ser mejorado por las jefas de turno para integrar este puesto al resto de la organización.

- Relaciones laborales con los compañeros de trabajo: existe un margen de indecisión de la integración de una de las empleadas administrativas, es necesario crear un espacio donde se planteen cuestiones que afectan o molestan

de una persona a otra siempre en pos de mejorar el clima de trabajo dejando de lado cuestiones que no atañen a la organización.

- Entorno psicológico: el área manifiesta la falta de una atención psicológica personal, un miedo frente a la estabilidad laboral de su empleo y a la realización en su carrera laboral; las líderes transformacionales tienen que hacer oído a estas cuestiones y charlar con las empleadas dando tranquilidad en la estabilidad laboral si corresponde y en transmitir la visión de la gran obra de amor que realizan todas juntas cuidando de 47 abuelos de la comunidad. Es necesario que las jefas persuadan al personal de que su labor es muy importante, forman parte de un equipo multifacético donde todos realizan su aporte para construir el Hogar Santa Rosa Tercera Edad, simplemente no hay mejores o peores puestos sino distintas tareas para cumplir con un mismo objetivo.

Las puntuaciones del puesto de **limpieza**, que fueron tabulados en la Tabla K 11 son las más bajas del geriátrico. La percepción más favorable la encontramos en la conformidad del 100 % de la ergometría del lugar de trabajo. Los principales puntos a trabajar son los siguientes:

- Motivación: sienten dudas de las ganas de realizar su trabajo, del crecimiento profesional, de la valoración de su trabajo y de su ánimo de seguir trabajando el año próximo en la institución. En consecuencia, las líderes deben tomar carta en el asunto para revertir estos aspectos principalmente se centran en la falta de reconocimiento y en un inadecuado plan de desarrollo de carrera.

- Objetivos y desarrollo personal: al no existir un desarrollo de carrera formal el personal se encuentra desorientado frente a si su desempeño es el correcto, hacia donde es su norte, todo se vuelve confuso sin sentido y esta sensación es un caldo de cultivo para que aparezcan temores, celos, sentimiento de injusticia frente a promociones laborales de compañeros. El origen de todos estos problemas viene de no tener una clara descripción de puestos donde se establezcan la familia de puestos para realizar la carrera y un claro sistema de evaluación de desempeño. Es necesario que se mejoren estos aspectos para mejorar el clima interno, el crecimiento organizacional trae aparejado que se incorporen más personas a trabajar y eso genera más conflictos es necesario profesionalizar un sistema de recursos humanos integral que mejore de forma coherente muchos de los aspectos negativos que se han encontrado.

- Desempeño del trabajo: al no haber una clara especificación de las tareas a realizar es muy difícil medir el desempeño individual, esta situación inexorablemente genera injusticia porque no se reconoce de forma justa el aporte individual y la proporción del mismo en el cumplimiento de los objetivos del sector. Los grados de indecisión y negatividad en este aspecto giran en torno a los niveles de responsabilidad y carga laboral, es un aspecto que debe ser mejorado para generar cambios significativos en el servicio de la organización.

- Compromiso y proactividad: en líneas generales es necesario crear un ambiente donde todos se sientan responsables de los éxitos o fracasos del trabajo del grupo, crear un clima donde se recepten ideas es algo bueno para que el personal se sienta parte del trabajo colectivo y lograr que el personal se exija al máximo para cumplir con lo que se comprometió tanto individualmente como colectivamente.

- Liderazgo: es necesario mejorar los espacios de comunicación, se necesita crear un lugar donde se expresen de forma sistémica las necesidades del personal y se dé una retroalimentación positiva o negativa a cada uno de los integrantes en base a una metodología de evaluación de desempeño objetiva para despejar las dudas de que las jefas se dejan llevar por los rumores de pasillo.

- Relaciones laborales con los compañeros: es necesario integrar más al personal de limpieza, asegurar que en las reuniones todas las voces puedan ser escuchadas y que las decisiones surjan de un consenso unánime y así lograr que todas las empleadas sean participes de la toma de decisiones del trabajo grupal.

- Entorno psicológico: los datos muestran la necesidad de contar con un apoyo psicológico personal, de reducir los niveles de incertidumbre laboral y de que las jefas de turno las hagan sentirse parte de la gran visión de un trabajo de amor a los ancianos de la comunidad en la que ellas son una parte muy importante. Existe un claro déficit de reconocimiento de las líderes transformacionales al aporte del sector de limpieza al trabajo del geriátrico que debe ser revertido. Por otro lado, al no haber una especificación de tareas clara hay personas que realizan más trabajo que otras y esto genera roces innecesarios que un adecuado control de personal no debe dejar lugar para que ocurran.

- **Identificación con la empresa:** si bien hay un alto reconocimiento con los valores de la organización es necesario elevarlos, la visión inspiracional que deben transmitir las líderes transformacionales es una herramienta que debe ser aplicada a este sector para que las miradas del personal deje de estar reposando en cuestiones banales y miren a lo alto del prestigioso trabajo que realizan en el geriátrico dando un mensaje de amor y esperanza a la sociedad.

Los datos empíricos recolectados del puesto de **cocina**, que contabilizamos en la Tabla K 11, expresan las percepciones del área de trabajo con una ponderación media. Es importante mejorar muchas de sus puntuaciones en pos de generar una mejora de calidad como una actitud frente a la vida que deben cumplir las jefas de turno junto a todo el personal. Entre los aspectos a mejorar encontramos los siguientes:

- **Motivación:** los márgenes de indecisión y negatividad son causados por un sistema de reconocimiento poco formal. Al igual que en los otros puesto de la organización es necesario mejora la descripción de puestos, establecer una metodología de la evaluación de desempeño objetiva, crear espacios de dialogo donde se realice de forma habitual procesos de retroalimentación positiva y negativa con las empleadas y se escuchen propuestas y necesidades del trabajo.

- **Objetivo y desarrollo personal:** la falta de una adecuada descripción de puestos hace percibir al personal una sensación de confusión, se sienten literalmente perdidos entre el caos habitual de un trabajo con ciertas presiones y de órdenes descoordinadas sin una clara división de tareas para algunas empleadas. Para mejorar en términos de sistema este problema es necesario describir claramente las actividades, capacitar al personal para mejorar su desempeño y mostrarle el rumbo de crecimiento que brinda la organización.

- **Desempeño del trabajo:** la inexistente metodología objetiva de evaluación crea una sensación de injusticia a muchas empleadas. Es necesario mejorar este aspecto para mejorar el servicio de la institución.

- **Compromiso y proactividad:** es necesario mejorar el sentido de responsabilidad individual y colectivo del trabajo del sector de cocina para que sientan como propio los éxitos o fracasos de su labor. Las líderes deben compartir la visión organizacional con el sector haciéndolas conscientes de la importancia de su trabajo en los resultados finales del geriátrico.

- Liderazgo: es necesario mejorar los espacios de escucha de una forma sistematizada y sostenida en el tiempo, es imprescindible aplicar la herramienta de escucha activa para devolver una retroalimentación a los planteos del personal.

- Relaciones laborales con los compañeros de trabajo: los indicadores de indecisión y negatividad de esta variable se centran en la falta de integración entre los compañeros y la no involucración en la toma de decisiones de todo el personal. Es importante que las jefas de turno anoten estas cuestiones y trabajen en integrar el grupo de trabajo y creen un espacio de diálogo formal donde se escuche la totalidad de las voces y se tomen decisiones por consenso.

- Entorno psicológico: los aspectos a revertir giran en torno a la falta de apoyo psicológico individual, a la percepción de una cierta frustración de realización en su trabajo y a la estabilidad laboral. Las líderes transformacionales deben mejorar su comunicación de la misión organizacional y hacer sentir participes a cada una de las empleadas del hogar del lugar importante que ocupa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Hogar que trascienden las banalidades de la vida cotidiana y se inscriben en las acciones realmente importante de alimentar el sentimiento de amor en los tan mal tratados abuelos por el sistema consumista reinante.

- Identificación con la empresa: las respuestas de indecisión son frente a la proyección de la imagen que el geriátrico transmite a la comunidad y a si recomendaría como lugar de trabajo a un amigo a la institución. Más allá de cuestiones netamente personales es necesario reforzar los valores y la ideología de la Comisión Directiva que son el alimento espiritual que toda empresa debe tener.

Las **enfermeras** tienen un desempeño bueno en líneas generales, según las mediciones tomadas en la Tabla K 11, las calificaciones se encuentran dentro del promedio organizacional. No obstante, es necesario mejorar en muchos aspectos, entre los cuáles podemos nombrar:

- Motivación: en términos generales es muy alta, pero es necesario mejorar la performance en su totalidad mejorando aspectos del reconocimiento del trabajo tanto personal como grupal.

- **Objetivos y desarrollo personal:** al igual que en los otros puestos hay un déficit comunicacional en la consistencia del desarrollo de la carrera lo que genera un malestar que es propicio para que la visión del personal gire a horizontes negativos y no a los objetivos estratégicos.

- **Desempeño del trabajo:** se manifiestan dudas con respecto a las tareas que realizan a cotidiano las enfermeras, se expresa una sobrecarga de actividades laborales que desequilibran las responsabilidades del trabajo y las personales.

- **Compromiso y proactividad:** los aspectos negativos indican que un pequeño grupo tiene dudas de comprometerse en los éxitos y fracasos de los resultados del sector, no tiene una predisposición proactiva y flexible para cumplir con las metas laborales. Es necesario que las jefas de turno trabajen sobre este aspecto reorganizando las responsabilidades y transmitiendo la importancia de su trabajo a cada una de las empleadas en el cumplimiento de la gran obra que significa ser parte del Hogar Santa Rosa Tercera Edad.

- **Liderazgo:** las respuestas del cuestionario ponen de manifiesto que se deben mejorar los ámbitos de escucha activa de las jefas, la toma de decisiones al no ser consensuadas alimentan sospechas de que son tomadas en base a rumores y en algunos casos se duda de la ejemplaridad del rol de las líderes transformacionales. Muchos de estos problemas se deben a que no existen mecanismos formales de evaluación de desempeño, de comunicación donde fluya la retroalimentación positiva o negativa.

- **Relaciones laborales con los compañeros de trabajo:** la diversidad de tareas y su complejidad deja poco tiempo para dialogar sobre los problemas y reconocer los logros del sector. Es imprescindible crear un espacio sistémico de reuniones para tratar las necesidades del puesto.

- **Ergometría:** es realmente significativo que se expresen dudas en este aspecto de la organización que en los otros puestos es la variable más aceptada. Es necesario indagar en más profundidad que problemas pueden existir.

- **Entorno psicológico:** un trabajo intenso y rutinario en las mayoría de las tareas genera que el personal se vaya despersonalizando y sienta una pérdida de sentido de su trabajo. Nuevamente es importante que las líderes organizacionales

alimenten la ideología de la organización haciendo sentir parte a cada una de las empleadas a fin de dar un reconocimiento a la dedicación a su vocación laboral.

En todo lo vertido anteriormente, podemos ver que el Hogar Santa Rosa Tercera Edad está atravesando una crisis del crecimiento propio de la institución. En los primeros años de su servicio la buena voluntad de colaboradoras y el esfuerzo de sus impulsores alcanzaban para cumplir el trabajo, actualmente la cantidad de abuelos internados y el número de empleadas hace necesario que la gestión del geriátrico se vaya profesionalizando para seguir creciendo armónicamente.

Los puntos a corregir en la mejora de lo que atañe al campo de los recursos humanos gira en torno a:

- Descripción forma de los puestos donde el personal participe de forma activa.
- Establecer una familia de puestos para dar una claridad lógica al desarrollo profesional del personal.
- Establecer una metodología de evaluación de desempeño que sea coherente con los puestos creados y que los criterios sean claros y conocidos por todos.
- Crear espacios de diálogo y retroalimentación en todas las áreas que fomenten la participación de todo el personal.
- Establecer una descripción de las competencias necesarias para cubrir las vacantes futuras en función de los requerimientos de cada puesto.
- Brindar atención psicológica personalizada y capacitar a las jefas de turno en esta materia para poder coordinar mejor los grupos.
- Fomentar de manera activa y sostenida en el tiempo la visión de la organización.

El planteamiento general del problema indagaba lo siguiente: ¿Existe una relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional de las jefas de turno y el modo de construcción de clima organizacional en las diversas áreas? La respuesta es afirmativa el trabajo de las jefas de personal abarca a todos los puestos del geriátrico siendo las responsables del cumplimiento de los objetivos de la organización. Las métricas de la mayoría de las variables son positivas dado a un trabajo cotidiano de supervisión y trabajo en equipo sostenido en el

tiempo. Esto no quiere decir, que no haya que corregir muchos factores e incluso redefinir muchos sistemas actuales de trabajo para mejorar el desempeño del rol de las líderes transformacionales y el clima organizacional de la organización.

Los problemas específicos planteados en la investigación fueron:

- ¿Qué diferencias de percepción podemos encontrar, según cada puesto, de las variables investigadas en relación al vínculo con la tarea del sector con respecto a las jefas de turno? La investigación realizada responde humildemente a estas indagaciones a lo largo de su desarrollo.
- ¿Existe un sistema de comunicación y de retroalimentación formal del personal estructurado por puesto? Según los datos relevados no hay un sistema de comunicación formalizado y es un claro déficit que debe ser atendido para mejorar el servicio y el clima organizacional.
- ¿Qué tipo de liderazgo aplican las líderes transformacionales de la institución? El cuestionario pregunta si el liderazgo es autoritario de las jefas y ampliamente fue respondido por la negativa, podemos inferir por la aplicación de hecho de un liderazgo participativo según los datos recolectados que tiene sus matices particulares de más apertura o menos según el puesto.

En general el geriátrico tiene una tendencia altamente favorable en todas las variables estudiadas con sólidos cimientos en materia de la creación de la identidad del personal con la organización y los valores que ella representa. El horizonte de excelencia que fue el combustible que la alimentó todos estos años exige que siga siempre mejorando su administración en todos los aspectos para poder seguir brindando su servicio a la comunidad de Arias. La proactividad de sus integrantes de la Comisión Directiva, especialmente la de su Presidente Sr. Rogelio Levita, es un ejemplo a seguir por su inquebrantable fuerza de voluntad por que siga existiendo de esta manera el geriátrico sin tener ningún beneficio económico en 26 años de su compromiso con la institución.

Las limitaciones de la investigación residen en que solo se midieron desde un enfoque metodológico cuantitativo las variables de estudio, para enriquecerlo en posteriores investigaciones debería complementarse con una investigación cualitativa de las mismas variables y ser cruzado estos datos con indicadores duros de la administración de recursos humanos como los son los índices de

asistencia, índices de lesiones laborales, indicadores de reconocimiento económico, etc.

## Bibliografía

Aamodt, Michael. 2010. *Psicología industrial/ Organizacional. Un enfoque aplicado*. Distrito Federal : Cengage learning editores, 2010. 9786074812268.

*Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario*. Cañellas Granda, Jorge Castellanos González Maricel Piña Loyola, Carmen N. 2009. 5, Ubicación: Cuba : Centro Provincial de las Ciencias Médicas en Cienfuegos, 2009, Vol. Volumen . 1727-897X.

Badesso, Silvio. 2010. *Ánalysis de viabilidad de implementación y desarrollo de un residencial para personas de la tercera edad en la ciudad de Corrientes, Provincia de Corrientes durante el período 2010/2014*. Córdoba : Biblioteca Trejo, 2010. F-012519.

Bermejo Pareja, Félix. 2006. *Aspectos sociales y familiares del paciente con demencia*. España : Ediciones Díaz de Santos, 2006. 9788479786366.

Cervera Cajo, Luz Esmérita. 2012. Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. [En línea] Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Tres de Marzo de 2012. [Citado el: Cinco de Octubre de 2013.] [http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera\\_](http://www.cybertesis.edu.pe/bitstream/cybertesis/2365/1/cervera_).

Clerc, Juan A., Saldivia, Angélica A. y Serrano, Marisela G. 2006. Liderazgo y su influencia sobre el clima organizacional. [En línea] Marzo- Mayo de 2006. [Citado el: Diez de Octubre de 2013.] <http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%20006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20>.

Furnham, Adrian. 2001. *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Distrito Federal : Oxford, 2001. 0863774946.

Galpin, Timothy J. Fecha de publicación: 2007. *La cara humana del cambio: una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*. España : Ediciones Díaz de Santos, Fecha de publicación: 2007. pág. 174. 9788479783785.

Gonzalez Roma, V; I. Tomas; y A. Ferreres. 2003. *Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional Focus-93 en una muestra multiprofesional*. Madrid : Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003. 8443455359.

- Hornillos Calvo, M. Mercedes y otro, y. 2005. *Hospital de día geriátricos en España. Un estudio descriptivo de su estructura y funcionamiento*. España : Universidad Complutense de Madrid, 2005. 9781413510003.
- Jacques, Elliot. 2011. *La organización requerida*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2011. 9789506414368.
- José Antonio, Scigliano. 2006. *Gestión del factor humano: cambio cultural y organizacional*. Córdoba : UCC, 2006. TMDE 380.
- Kotter, John Paul. 1999. *La verdadera labor de un líder*. Bogotá : Norma S.A., 1999. 9580477531.
- Maristany, Jaime. 2007. *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires : Pearson Educación de México S.A., 2007. 9789702608509.
- Martinez Rodriguez, Teresa. 2011. *La atención gerontológica centrada en la persona*. España : Eusko Jurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia. Servicio central del Gobierno Vasco, 2011. 9788445731574.
- Roberto Hernández Sampieri y Otros. 2010. *Metodología de la investigación. Quinta edición*. Distrito Federal : McGraw Hill/Interamericana editores S.A., 2010. 9786071502919.
- Stern, Alejandro. 2011. *La gerontología a través de una historia institucional*. Buenos Aires : Alejandro Stern Ediciones, 2011. 9789872607326.

## Anexo I. Cuestionario

Puesto:

Edad:

Antigüedad:

Fecha:

<b>Encuesta de Clima Organizacional</b>
---

### Motivación

1) ¿Encuentras motivación al realizar tu trabajo?

1 2 3 4 5

2) ¿Se cumplieron las expectativas que tenías al comenzar a trabajar en la empresa?

1 2 3 4 5

3) ¿Sentís que has crecido profesionalmente en el geriátrico?

1 2 3 4 5

4) ¿Crees que tus capacidades profesionales son valoradas en tu trabajo?

1 2 3 4 5

5) ¿Existe un reconocimiento habitual a tu esfuerzo y dedicación?

1 2 3 4 5

6) Por la misma paga, ¿preferirías esta empresa a otra?

1 2 3 4 5

7) ¿Tienes interés de seguir trabajando en esta empresa por el término de un año?

1 2 3 4 5

## Objetivos y desarrollo profesional

8) ¿Conoces bien en qué consiste la Política de Desarrollo de Carrera de la empresa?

1 2 3 4 5

9) ¿Estás de acuerdo con la Política de Desarrollo de Carrera?

1 2 3 4 5

10) Según esta Política, ¿consideras que tu categoría laboral en la empresa es la adecuada a tu nivel laboral?

1 2 3 4 5

11) En el tiempo que llevas en la empresa ¿has sido transferido o promocionado?

1 2 3 4 5

12) ¿Estás de acuerdo con tu Plan de Desarrollo Individual y los objetivos que en él se definen para tu desarrollo?

1 2 3 4 5

13) ¿Participaste activamente en su definición y propuesta?

1 2 3 4 5

14) ¿Consideras que son objetivos claros, realizables y medibles?

1 2 3 4 5

15) ¿Tu jefe se responsabiliza adecuadamente de tu desarrollo de carrera?

1 2 3 4 5

16) ¿Estás de acuerdo con los cursos que tienes planificado para tu desarrollo en la empresa?

1 2 3 4 5

17) ¿Consideras que la calidad de la formación que has recibido es correcta en cuanto a contenidos, y a lo que esperabas?

1 2 3 4 5

### **Desempeño del trabajo**

18) ¿Estás de acuerdo con las tareas y responsabilidades de tu puesto actual?

1 2 3 4 5

19) ¿Es adecuada la carga de trabajo que tú tienes?

1 2 3 4 5

20) ¿Tu trabajo te permite conciliar tus responsabilidades personales con las laborales?

1 2 3 4 5

### **Desempeño en el trabajo/Compromiso y proactividad**

21) ¿Te sientes responsable de los éxitos y fracasos de tu trabajo?

1 2 3 4 5

22) ¿Tus compañeros de equipo cumplen los acuerdos y compromisos de trabajo?

1 2 3 4 5

23) ¿Eres lo suficientemente flexible para adaptarte a situaciones cambiantes?

1 2 3 4 5

24) ¿Sueles proponer ideas o mejoras?

1 2 3 4 5

25) ¿Estás dispuesto a realizar un esfuerzo extra si la situación lo exige?

1 2 3 4 5

### Relación laboral con los superiores

26) ¿Te sientes considerado por tu superior?

1 2 3 4 5

27) ¿Consideras que tu superior es una persona accesible para hablar de asuntos de trabajo?

1 2 3 4 5

28) ¿Consideras a tu jefe autoritario?

1 2 3 4 5

29) ¿Consideras a tu jefe participativo?

1 2 3 4 5

30) ¿Crees que tu jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente?

1 2 3 4 5

31) ¿Tus aportaciones e ideas son tenidas en cuenta y valoradas por tu superior?

1 2 3 4 5

32) ¿Consideras que el desempeño laboral de tu superior es un ejemplo a seguir?

1 2 3 4 5

### **Relación y colaboración con tus compañeros de sector**

33) ¿Te sientes integrado con tus compañeros de trabajo?

1 2 3 4 5

34) ¿La comunicación entre los compañeros del sector es adecuada?

1 2 3 4 5

35) ¿Participan de reuniones periódicas?

1 2 3 4 5

36) ¿Consideras que las reuniones son eficaces?

1 2 3 4 5

37) ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones?

1 2 3 4 5

### **Entorno físico de trabajo**

38) ¿El espacio (oficina, box) donde trabajas es agradable?

1 2 3 4 5

39) ¿Las condiciones ambientales son adecuadas? (limpieza, temperatura, iluminación, comodidad, ruido, ventilación, etc.)

1 2 3 4 5

40) ¿Los servicios y aseos están limpios?

1 2 3 4 5

### **Entorno psicológico**

41) ¿Recibes atención personal, además de laboral?

1 2 3 4 5

42) ¿Te sientes seguro y estable en este empleo?

1 2 3 4 5

43) ¿Te sientes realizado en tu trabajo?

1 2 3 4 5

44) ¿Te gusta el ambiente de trabajo?

1 2 3 4 5

45) ¿Cooperan entre compañeros?

1 2 3 4 5

46) ¿Existe un clima de confianza y transparencia?

1 2 3 4 5

### **Identificación con la empresa**

47) ¿Te gusta la imagen que la empresa proyecta sobre sí misma?

1 2 3 4 5

48) ¿Te sientes identificado con la cultura y los valores de la empresa?

1 2 3 4 5

49) ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a ella?

1 2 3 4 5

50) ¿Recomendarías esta empresa como lugar de trabajo a un amigo?

1 2 3 4 5

## Anexo II. Datos recopilados en el mes de abril de 2014

Puesto: Jefa de turno

MOTIVACIÓN <b>55</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>81</b>
Desempeño del trab <b>26</b>	Comp. Y proactiv <b>47</b>
Liderazgo <b>47</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>39</b>
Ergonometría <b>30</b>	Entorno Psicológico <b>48</b>
Identif. Con la empresa <b>40</b>	

Edad 40  
 Antigüedad 22 años  
 Fecha 03/04/2014

### Preguntas

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	2	1	5	2	3	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
5	3	3	3	3	4	4	5	4	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	4	5	5	4	3	1	4	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	4	3	4	4	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	5	4	5	4	4	5	5	5	5

Puesto Jefa de Turno  
 Edad 44  
 Antigüedad 26 años  
 Fecha 02/04/2014

### Preguntas

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	5	5	5	4	1	5	5	4	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

5	4	5	4	4	5	5	5	5	5
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	5	5	5	5	5	1	5	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	4	3	3	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5

Puesto de administración:

MOTIVACIÓN <b>52</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>67</b>
Desempeño del trab <b>23</b>	Comp. Y proactiv <b>42</b>
Liderazgo <b>45</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>40</b>
Ergonometría <b>30</b>	Entorno Psicológico <b>41</b>
Identif. Con la empresa <b>36</b>	

**Puesto** Jefa de Adm  
**Edad** 65  
**Antigüedad** 18 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	5	4	5	4	1	5	5	5	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
5	4	4	4	4	3	4	5	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	5	4	5	5	5	1	4	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	5	5	4	4	5	5	5	5

**Puesto** Aux. de Adm  
**Edad** 34 años  
**Antigüedad** 5 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	3	3	3	3	3	4	3	3	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	3	2	3	2	2	2	3	3	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	4	4	3	4	3	3	1	4	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	4	4	4	2	4	3	5	5	5
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	2	2	4	4	4	4	4	4	4

**Puesto de Limpieza.**

MOTIVACIÓN <b>98</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>107</b>
Desempeño del trab <b>42</b>	Comp. Y proactiv <b>77</b>
Liderazgo <b>87</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>63</b>
Ergonometría <b>54</b>	Entorno Psicológico <b>79</b>
Identif. Con la empresa <b>72</b>	

**Puesto** Limpieza ropa  
**Edad** 33 años  
**Antigüedad** 8 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3	2	2	2	2	5	3	2	2	2
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	2	2	3	1	1	1	2	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
2	4	1	2	3	2	2	5	1	5
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
2	3	2	2	2	2	2	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	2	2	3	3	3	3	3	3	3

**Puesto** Limpieza ropa  
**Edad** 42  
**Antigüedad** 3 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	4	4	5	2	5	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	4	3	4	4	4	4	4	4	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	5	5	5	4	5	1	4	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	5	5	3	3	4	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Limpieza de ambiente  
**Edad** 19 años  
**Antigüedad** 1,5 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	3	3	4	1	5	3	3	3

<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	3	2	3	4	4	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	5	5	3	5	3	3	1	3	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	5	4	2	3	3	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	5	4	4	5	5	5	5

**Puesto** Limpieza de ambiente  
**Edad** 47 años  
**Antigüedad** 12 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	4	1	5	1	3	1
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	4	3	4	4	3	4	4	4	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	4	3	4	4	4	1	3	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	3	4	4	2	3	3	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	4	4	4	5	5	5	5

**Puesto de Cocina.**

<b>MOTIVACIÓN</b> <b>157</b>	<b>Obj. Y Desarrollo Prof.</b> <b>205</b>
<b>Desempeño del trab</b> <b>65</b>	<b>Comp. Y proactiv</b> <b>123</b>
<b>Liderazgo</b> <b>137</b>	<b>Relac. Y colab. Con compañeros</b> <b>113</b>
<b>Ergonometría</b> <b>84</b>	<b>Entorno Psicológico</b> <b>128</b>

Identif. Con la empresa

**113**

**Puesto** Cocinera  
**Edad** 52 años  
**Antigüedad** 16 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	4	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	5	5	4	4	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5

**Puesto** Aux. de cocina  
**Edad** 49 años  
**Antigüedad** 13 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	5	5	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	4	5	5	4	4	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	4	5	5	5	5	5	5

**Puesto** Moza  
**Edad** 29 años  
**Antigüedad** 7 años  
**Fecha** 03/03/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	3	4	3	2	4	2	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	2	3	4	4	3	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	3	3	4	4	4	1	3	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	4	4	3	3	4	3	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	3	4	4	4	4	5	5	5	5

**Puesto** Moza  
**Edad** 34 años  
**Antigüedad** 10 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	2	2	3	4	3	3	4	2	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	4	2	2	2	3	1	5	2	5
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	2	2	2	2	2	1	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	2	2	3	3	3	4	3	3	3

**Puesto** Desayuno Merienda  
**Edad** 26 años

**Antigüedad** 6 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	4	3	4	5	1	5	4	4	4
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	3	4	4	3	4	3	4	4	2
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	4	4	4	5	4	4	1	4	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	4	5	5	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Limpieza de cubiertos  
**Edad** 48 años  
**Antigüedad** 12 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	4	4	4	4	2	5	3	3	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	4	5	4	5	5	4	1	4	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	4	4	4	3	3	4	5	4	3
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	4	4	4	4	5	5	5	5	5

Puesto de Enfermería.

MOTIVACIÓN	Obj. Y Desarrollo Prof.
<b>427</b>	<b>600</b>
Desempeño del trab	Comp. Y proactiv

<b>172</b>	<b>322</b>
Liderazgo <b>365</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>321</b>
Ergonometría <b>210</b>	Entorno Psicológico <b>348</b>
Identif. Con la empresa <b>291</b>	

**Puesto** Levantar a los abuelos  
**Edad** 37 años  
**Antigüedad** 19 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	4	4	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	5	5	4	5	4	4	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	5	5	5	4	5	1	5	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	5	5	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Levantar a los abuelos  
**Edad** 34 años  
**Antigüedad** 4 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	5	4	4	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	5	5	5	4	4	3

<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	4	5	4	4	1	4	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	5	4	4	4	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 57 años  
**Antigüedad** 26 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	5	5	4	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	5	5	5	4	4	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	4	5	5	4	5	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 28 años  
**Antigüedad** 5 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	3	4	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	5	4	4	4	3	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	4	3	5	4	3	1	4	1

<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	4	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 41 años  
**Antigüedad** 17 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	5	4	4	5	1	5	5	5	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	5	4	4	5	3	4	4	3	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	3	4	3	3	4	4	1	3	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	3	4	4	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 22 años  
**Antigüedad** 4 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	4	4	4	1	5	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	5	4	3	3	4	3	3	3	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	4	4	4	4	3	5	5	5

<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	3	3	4	5	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 31 años  
**Antigüedad** 7 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	3	4	4	3	4	5	4	4	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	3	4	3	4	3	2	4	2	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	4	4	5	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 49 años  
**Antigüedad** 25 años  
**Fecha** 04/04/20014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	3	4	5	4	1	5	4	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	3	4	4	3	4	3	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	4	4	5	4	3	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	4	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 39 años  
**Antigüedad** 11 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	3	3	3	4	3	3	4	3	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	3	3	4	3	4	3	2	4	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	3	4	4	4	4	3	4	4	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	3	3	4	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 59 años  
**Antigüedad** 26 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	5	5	5	4	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	4	5	5	5	1	4	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	5	5	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 29 años  
**Antigüedad** 11 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	5	5	5	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	4	4	4	5	4	5	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	3	5	4	4	1	4	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	4	5	5	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 27 años  
**Antigüedad** 3 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	3	4	4	3	5	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	3	3	3	3	4	4	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	4	3	3	4	3	3	2	4	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 47 años

**Antigüedad** 14 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	4	3	3	4	3	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	3	3	2	3	4	3	3	4	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
2	3	4	4	4	4	3	3	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	2	3	3	3	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 53 años  
**Antigüedad** 20 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	5	1	5	5	5	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	4	4	5	4	5	2	5	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
3	5	4	5	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 33 años  
**Antigüedad** 8 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	4	3	5	4	3	4	4	3	4
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	4	4	4	4	4	5	4	3	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5	4	5	4	4	3	3	3	4	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	3	3	4	4	5	5	4	5	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 20 años  
**Antigüedad** 1 año  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	5	4	4	3	2	3	3	3	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	4	3	3	4	5	4	4	3	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	3	3	3	4	3	3	2	3	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
2	4	3	4	4	5	4	4	4	4

**Totales.**

<b>MOTIVACIÓN</b> <b>789</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>1060</b>
<b>Desempeño del trab</b> <b>328</b>	Comp. Y proactiv <b>611</b>
<b>Liderazgo</b>	Relac. Y colab. Con compañeros

<b>681</b>	<b>576</b>
Ergonometría	Entorno Psicológico
<b>408</b>	<b>644</b>
Identif. Con la empresa	
<b>552</b>	

### Anexo III. Datos recopilados en el mes de junio de 2014.

Puesto Jefa de Turno.

MOTIVACIÓN <b>55</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>83</b>
Desempeño del trab <b>26</b>	Comp. Y proactiv <b>46</b>
Liderazgo <b>47</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>37</b>
Ergonometría <b>30</b>	Entorno Psicológico <b>48</b>
Identif. Con la empresa <b>40</b>	

Edad 40

Antigüedad 22 años

Fecha 03/04/2014

Preguntas

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	2	1	5	2	3	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
5	5	3	3	3	4	4	5	2	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	4	5	5	4	3	1	4	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	4	3	2	4	5	4	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	5	4	5	4	4	5	5	5	5

Puesto Jefa de Turno

Edad 44

Antigüedad 26 años

Fecha 02/04/2014

Preguntas

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	5	5	5	4	1	5	5	4	5

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	4	5	4	4	5	5	5	3	5
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5	4	5	5	4	5	5	1	5	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	4	4	3	3	4	5	5	5	5
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5

Puesto de Administración.

MOTIVACIÓN <b>51</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>67</b>
Desempeño del trab <b>24</b>	Comp. Y proactiv <b>42</b>
Liderazgo <b>45</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>40</b>
Ergonometría <b>30</b>	Entorno Psicológico <b>40</b>
Identif. Con la empresa <b>36</b>	

**Puesto** Jefa de Adm  
**Edad** 65  
**Antigüedad** 18 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	5	3	5	4	1	5	5	5	5
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	4	4	4	4	3	4	5	4	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5	4	5	4	5	5	5	1	4	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

1	4	5	5	4	4	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

**Puesto** Aux. de Adm  
**Edad** 34 años  
**Antigüedad** 5 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	3	3	3	3	3	4	3	3	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	3	2	3	2	2	2	3	4	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	4	4	3	4	3	3	1	4	2
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
3	4	4	4	2	4	3	5	5	5
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	2	2	4	4	4	4	4	4	4

**Puesto de Limpieza.**

MOTIVACIÓN <b>98</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>109</b>
Desempeño del trab <b>42</b>	Comp. Y proactiv <b>75</b>
Liderazgo <b>90</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>64</b>
Ergonometría <b>54</b>	Entorno Psicológico <b>79</b>
Identif. Con la empresa <b>71</b>	

**Puesto** Limpieza ropa  
**Edad** 33 años  
**Antigüedad** 8 años  
**Fecha** 02/04/2014  
**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	2	2	2	2	5	3	2	2	2
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	2	3	1	1	1	2	3	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	4	1	2	3	2	2	5	1	5
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	3	2	2	3	2	2	4	4	4
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	2	2	3	3	3	3	3	3	3

**Puesto** Limpieza ropa  
**Edad** 42  
**Antigüedad** 3 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	4	4	4	5	2	5	3	4	3
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	4	3	4	4	4	4	4	4	3
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2	4	5	5	5	4	5	1	4	3
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	4	5	5	3	3	4	5	5	5
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1	4	4	4	4	5	5	4	5	5

**Puesto** Limpieza de ambiente  
**Edad** 19 años  
**Antigüedad** 1,5 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4	4	3	3	4	1	5	3	3	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	3	2	3	4	4	3	4	2	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	5	5	3	5	3	3	1	3	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	5	4	2	3	3	5	5	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	5	4	4	5	5	5	5

**Puesto** Limpieza de ambiente  
**Edad** 47 años  
**Antigüedad** 12 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	4	1	5	1	3	1
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
1	4	3	4	4	3	4	4	3	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	4	3	4	4	4	1	3	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	3	4	4	2	3	3	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	4	4	4	5	5	5	5

**Puesto de Cocina.**

MOTIVACIÓN <b>160</b>	Obj. Y Desarrollo Prof. <b>204</b>
Desempeño del trab <b>66</b>	Comp. Y proactiv <b>121</b>
Liderazgo <b>131</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>113</b>
Ergonometría	Entorno Psicológico

**84****127**

Identif. Con la empresa

**114**

**Puesto** Cocinera  
**Edad** 52 años  
**Antigüedad** 16 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	4	1	5	3	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	5	5	4	1	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5

**Puesto** Aux. de cocina  
**Edad** 49 años  
**Antigüedad** 13 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	5	5	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	2	4	4	5	5	5	4	4	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	4	5	5	4	4	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	4	5	5	5	5	5	5

**Puesto** Moza  
**Edad** 29 años  
**Antigüedad** 7 años  
**Fecha** 03/03/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	5	4	3	2	4	2	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	2	3	4	4	3	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	3	3	4	4	4	1	3	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	4	4	3	3	4	3	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	3	4	4	4	4	5	5	5	4

**Puesto** Moza  
**Edad** 34 años  
**Antigüedad** 10 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
3	2	2	3	4	3	3	4	2	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	4	2	2	2	3	1	5	2	5
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	2	2	2	2	2	1	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	2	2	3	3	3	4	3	3	5

**Puesto** Desayuno Merienda  
**Edad** 26 años  
**Antigüedad** 6 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	4	4	3	4	3	4	4	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	4	4	5	4	4	1	4	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	2	4	4	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	3	5	5	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Limpieza de cubiertos  
**Edad** 48 años  
**Antigüedad** 12 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	4	4	4	2	5	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	2	5	4	5	5	4	1	4	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	4	4	3	3	4	5	4	3
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	4	4	4	5	5	5	5	5

---

Puesto de Enfermería.

MOTIVACIÓN

Obj. Y Desarrollo Prof.

<b>431</b>	<b>598</b>
Desempeño del trab <b>180</b>	Comp. Y proactiv <b>324</b>
Liderazgo <b>369</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>319</b>
Ergonometría <b>215</b>	Entorno Psicológico <b>344</b>
Identif. Con la empresa <b>295</b>	

**Puesto** Levantar a los abuelos  
**Edad** 37 años  
**Antigüedad** 19 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	4	4	5	4	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	5	5	4	5	4	4	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	5	5	5	4	5	1	5	4
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	5	5	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Levantar a los abuelos  
**Edad** 34 años  
**Antigüedad** 4 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	5	4	4	1	5	4	1	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	5	5	5	4	4	3

<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	4	5	4	4	1	4	1
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	4	1	4	4	4	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	3	5	4	4	4	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 57 años  
**Antigüedad** 26 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	5	5	4	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	5	5	4	4	4	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	4	5	5	4	5	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	5	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 28 años  
**Antigüedad** 5 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	3	4	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	5	4	4	4	3	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	4	4	3	5	4	3	1	4	1

<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	4	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 41 años  
**Antigüedad** 17 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	5	4	4	5	1	5	5	5	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	5	4	4	5	3	4	4	5	5
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	3	4	3	3	4	4	1	3	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	3	4	4	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 22 años  
**Antigüedad** 4 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	3	3	4	1	5	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	3	4	3	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	5	4	3	3	4	3	3	3	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	4	4	4	4	3	5	5	5

<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	3	3	4	5	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 31 años  
**Antigüedad** 7 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	3	4	4	3	4	5	4	4	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	3	4	3	4	3	2	4	2	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	4	4	5	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 49 años  
**Antigüedad** 25 años  
**Fecha** 04/04/20014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	3	4	5	4	1	5	4	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	3	4	4	3	4	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	4	4	5	4	3	1	5	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	5	4	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 39 años  
**Antigüedad** 11 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	5	3	3	4	3	3	4	3	3
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	3	3	4	3	4	3	2	4	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	3	4	4	4	4	3	4	4	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	3	3	3	4	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 59 años  
**Antigüedad** 26 años  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	4	5	5	5	1	4	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	3	5	4	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 29 años  
**Antigüedad** 11 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	5	5	5	5	1	5	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	4	4	4	5	4	5	4	4	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	5	3	5	4	4	1	4	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	4	5	5	4	5	5	3	4	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 27 años  
**Antigüedad** 3 años  
**Fecha** 01/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	3	4	4	3	5	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	3	3	3	3	4	4	2
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	4	3	3	4	3	3	2	4	2
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	3	3	4	4	4	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 47 años

**Antigüedad** 14 años  
**Fecha** 02/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	3	3	4	3	3	4	3	5	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
2	3	4	4	4	4	3	5	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
1	4	2	3	3	3	4	4	4	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 53 años  
**Antigüedad** 20 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
5	4	4	4	5	1	5	4	3	5
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	5	4	4	5	4	5	2	5	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
3	5	4	5	4	5	5	5	5	5

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 33 años  
**Antigüedad** 8 años  
**Fecha** 03/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	4	3	5	4	3	4	4	3	4
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	4	4	4	4	4	5	4	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
5	4	5	4	4	3	3	3	4	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	3	4	4	4	4	3	5	5	5
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	3	3	4	4	5	5	4	5	4

**Puesto** Enfermera  
**Edad** 20 años  
**Antigüedad** 1 año  
**Fecha** 04/04/2014

**Preguntas**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
4	5	4	4	3	2	3	3	3	3
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
2	4	3	3	4	5	4	4	3	4
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>
4	3	3	3	4	3	3	2	3	3
<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>50</b>
2	4	3	4	4	5	4	5	5	5

Totales.

<b>MOTIVACIÓN</b> <b>795</b>	<b>Obj. Y Desarrollo Prof.</b> <b>1061</b>
<b>Desempeño del trab</b> <b>330</b>	<b>Comp. Y proactiv</b> <b>608</b>

Liderazgo <b>682</b>	Relac. Y colab. Con compañeros <b>573</b>
Ergonometría <b>410</b>	Entorno Psicológico <b>638</b>
Identif. Con la empresa <b>556</b>	