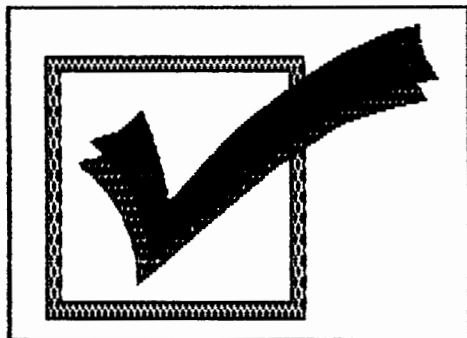


EN BUSCA DEL MAGNETISMO

GESTION PARTICIPATIVA



**EMMA GOMEZ FERNANDEZ
ANTONIO RAMOS RUIZ
LAURA SAN CRISTOBAL TAULE**

R. 10.539

E.U.E. DE SANTA MADRONA

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

DIVISION II - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

Trabajo de curso para optar al

"MASTER DE ADMINISTRACION Y GESTION DE ENFERMERIA"

Bajo la dirección y tutoría de:

- Profesor F. FERRER para el proceso.
- Profesor J. TEJADA para el tratamiento de datos.

Dedicado

A nuestras familias, por el tiempo que les hemos robado
y al Clínic por las facilidades brindadas.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro más sincero agradecimiento a:

Sr. Mustafá El-Biary

Sr. Miquel Fortés

Sra. Angels Junoy

Sr. José Losa

Sra. M. Dolors Llorens

Sra. Araceli Martinez

Sra. Inmaculada Roig

Sra. Carme Sans

Sr. Ceferí Soler

Sr. Lluís Triquell

Y a todas aquellas personas que han hecho posible la recogida de datos.

Nuestro agradecimiento más especial para:

Sra. Dulce de Fuenmayor.

"Perque viure és combatre
la peresa de cada instant i restablir
la fonda dimensió de tota cosa dita.
Serem allò que volguem ser..."

Miquel Martí i Pol.

INDICE

JUSTIFICACION DEL TEMA	7.
INTRODUCCION	9.
OBJETIVOS	11.
RESUMEN	12.
PALABRAS CLAVE	17.
MARCO TEORICO:	
1.- Marco legal de la gestión sanitaria en Catalunya ...	18.
2.- Recomendaciones sobre el tema	22.
3.- Gestión Participativa	24.
4.- Anexos a la Gestión Participativa:	
- Motivación	49.
- Satisfacción	58.
- Comunicación	60.
- Cultura	68.
- Clima Laboral	72.
5.- La Gestión Participativa en empresas españolas	75.
6.- La G.P. en Hospitales españoles	79.

-	Análisis en relación a la división	155.
-	Relación entre los distintos aspectos estudiados	159.
11.-	Incidencias	162.
12.-	Límites de la investigación	168.
13.-	Conclusiones:	
-	Perfil objeto de nuestro estudio	169.
-	Resoluciones	170.
14.-	Propuestas de mejora	174.
15.-	Líneas de investigación futuras	177.

7.- La G.P. en el Clínic: Un proyecto de empresa	86.
--	-----

MARCO PRACTICO:

8.- Encuadre del estudio:

- Clínic	90.
- Hipótesis	95.
- Proceso	96.

9.- Características de los datos obtenidos:

- Características personales de la muestra	105.
- Características socio-laborales de la muestra ..	108.
- Análisis de los datos para Motivación y Satisfacción	112.
- Análisis de los datos para Comunicación	117.
- Análisis de los datos para Cultura de la Organización	119.
- Análisis de los datos para Grupos de Trabajo ..	122.
- Consideraciones sobre Clima Laboral	124.

10.- Análisis comparativo del estudio:

- Estudio del punto de partida	135.
- Influencia de la participación en G.T. para todos los aspectos estudiados	136.
- Incidencia del turno	142.
- Diferencias significativas halladas en relación al Estado Civil	144.
- Variaciones para el tipo de contrato	148.
- Variaciones para el tipo de unidad	153.
- Análisis en relación al cargo	154.

JUSTIFICACION DEL TEMA

"Hoy en día buscamos algo más que un trabajo y un sueldo. Al mismo tiempo que necesitamos una compensación económica, no renunciamos a desarrollar nuestra personalidad y sentirnos integrados en un objetivo común".

Esta frase extraída del libro "Modelos sobre relaciones públicas" de Joan Elías, es de un contenido revelador. De una manera sencilla y sin circunloquios, define el sentir del mundo laboral.

Participación, comunicación y crecimiento personal, son deseos detectados desde las teorías de Taylor.

En nuestro ámbito socio-laboral aparecen en los últimos años, las teorías de la **GESTION PARTICIPATIVA**, a consecuencia de la evolución socio-cultural, tecnológica y de competencia empresarial. Observadores de la evolución de las empresas, tanto en su actividad como en su relación laboral, detectan con claridad la necesidad de una participación más activa del asalariado en el proceso de producción; después de constatar que las mejoras sociales y salariales son estímulos de corta duración.

La participación, tal como se está definiendo y poniendo en práctica actualmente, es una filosofía de nuevo cuño en países como Japón, E.U.A., Francia y de novísimo en el nuestro. Conocemos los resultados y las adaptaciones de la teoría que se han debido hacer según la idiosincrasia de los individuos de un país o hasta de una región y de las características de las empresas (Dedicación y cultura). Por ello deducimos que no es una teoría rígida o monolítica.

Ante lo expuesto creemos que la aplicación de la **GESTION PARTICIPATIVA** como proceso exhaustivo y complejo, a causa de todos los elementos que compromete, requiere un seguimiento con todos los instrumentos necesarios para así poder valorar constantemente la evolución y las posibles variaciones que podrían establecerse sobre la marcha. De esta manera, se llega a alcanzar una situación ideal, según las características socio-culturales de los individuos y de la empresa.

El **cambio** más importante lo efectúa normalmente la empresa ante la decisión de iniciar el proceso de **GESTION PARTICIPATIVA**.

Tenemos la suerte de que en el **CLINIC** se ha iniciado, hace aproximadamente un año, el proceso de **cambio** hacia la **GESTION PARTICIPATIVA**. Como nos inquieta y entusiasma, decidimos seguirlo todo lo cerca que nos permitiesen nuestros conocimientos, siendo conscientes del reto que suponía.

Pensamos en hacerlo desde el lado que nos era más asequible: el de la opinión de las personas que ya han empezado a participar en el proceso inicial.

Pretendemos que este trabajo sea un instrumento más, de seguimiento del proceso previo para la práctica de la **GESTION PARTICIPATIVA**.

INTRODUCCION

Magnetismo: "Atracción ejercida por una persona sobre otra".
GARCIA PELAYO, R. y GROSS (1974) *Pequeño Larousse en Color*. Noguer.
Barcelona, 548.

En el caso de nuestro trabajo, el sujeto pretendidamente atrayente no es una persona, sino una institución; y el objeto de atracción lo constituyen los diferentes miembros de la misma, cada uno desde su rol y puesto de trabajo.

Ahora bien: ¿ Cual es la estrategia que enmarca la búsqueda del magnetismo?

Tal y como desarrollaremos en el presente trabajo, es la **Gestión Participativa**. Trataremos de analizar este proceso de búsqueda a través de dos grandes vertientes: La teórica y la práctica. La vertiente teórica nos permitirá conocer qué es la **participación**: Por qué nace a raíz de la evolución social, empujada por la legislación y por el propio desarrollo de la Teoría empresarial; cómo se manifiesta y qué aspectos criticables presenta. Nos permitirá también pasear por los contenidos de aquellos aspectos que están directamente relacionados con la **Gestión Participativa**: El **clima laboral**, la **motivación**, la **satisfacción profesional**, la **comunicación** y sus canales en la empresa; y la **cultura institucional** como elemento de encuadre de los conceptos anteriores. También la vertiente teórica analizará la aplicación de la G.P. en diversas empresas españolas - todas pertenecientes al sector industrial-; y por último dedicaremos unas páginas a la reflexión sobre la novedosa aplicación de la **Participación** en el ámbito hospitalario, a pesar de la escasa experiencia al respecto.

Por su parte, la vertiente práctica, pretende validar la hipótesis motor de nuestro trabajo. Una vez contextualizada la institución que nos sirve de marco, verificaremos la influencia de la G.P. en los diferentes aspectos desarrollados en el Marco Teórico.

En definitiva, nuestro objetivo es verificar si la **Gestión Participativa** es el verdadero camino hacia la atracción. Es decir, si realmente el Hospital CLINIC se encuentra hoy en puertas de: "encontrar el **magnetismo**".

OBJETIVOS

Nuestra intención inicial es objetivar en nuestro Hospital cómo la **participación** a través de los Grupos de Trabajo para la solución de problemas, mejora la **motivación, comunicación, eficiencia y clima laboral**.

Aventuramos que tal vez este sistema de gestión sería extrapolable a otros centros sanitarios con la inquietud de alcanzar la "calidad total", entendiendo por calidad total el proceso de mejora continua que tiene por objetivo hacer las cosas bien a la primera.

Se trata de un trabajo de investigación abierto. Consideramos una necesidad su continuidad, ya que el proyecto de puesta en marcha de la **GESTION PARTICIPATIVA** es a medio plazo, y por lo tanto esta línea investigadora intentará seguir todo el proyecto.

Creemos que los datos recogidos hasta el momento son lo suficientemente significativos y valorables como para reflejarlos en los resultados que presentamos.

RESUMEN

1.- Propósito

Los años ochenta fueron años de gestión. La sanidad vivió este tiempo con problemas de identidad, con dolor y sufrimiento; y es en la sanidad como en ningún otro sector, dónde ha primado la nostalgia frente al imperativo de una realidad tozuda, prosaica y ruda, que sólo entendía de resultados prácticos y no se prestaba a los sueños de otros tiempos.

Pero el paso del tiempo es inexorable y ahora, en la década de los noventa, entramos en otra generación histórica que, de nuevo, como lo fue al iniciarse los sesenta, debe ser de creación y cambio. Otros nuevos valores se gestan. Cambiará, sin duda, "La organización general, la arquitectura, y la perspectiva de la existencia", como decía Ortega y Gasset.

La traducción operativa del filósofo en nuestro medio es la aplicación de la Gestión Participativa en el Clínic.

En una situación de cambio social sostenido, el Clínic, como Empresa de Servicios y Organización de Sistema Abierto, se cuestiona cómo incidir en los siguientes aspectos:

- a) Calidad asistencial.
- b) Eficiencia.
- c) Satisfacción de los profesionales de Enfermería.

Como institución, toma conciencia de que el factor humano es lo mejor de lo que dispone, y de que indefectiblemente, el CAMBIO ha de implicar a todo este potencial. Ahora bien, la pregunta es ¿De qué manera puede la empresa aprovechar este potencial?

La respuesta es la gestión participativa, con la puesta en

marcha de los Grupos de Trabajo para la solución de problemas.

Quisimos seguir de cerca este cambio con la finalidad de objetivar si los G.T. mejoran la motivación, comunicación, satisfacción, y clima laboral en la institución.

Pretendemos también iniciar una línea de investigación que permita valorar la dinámica de este sistema en el tiempo y que aventuramos puede ser exportable a otros centros con inquietud por la calidad total.

2.- Proceso

METODOLOGIA:

Nuestro estudio se enmarca en la metodología post-facto, de desarrollo longitudinal. Partimos de un diseño "quasiexperimental", y utilizaremos cuatro grupos. Dos de ellos a modo de grupo control, de manera que al grupo 2 le pasamos un cuestionario pre-test, y de nuevo un segundo como post-test. Para evitar la posible fuente de error derivada del aprendizaje, el grupo 4 sólo será sometido a post-test.

Los dos grupos restantes serán los experimentales propiamente dichos (Los grupos con experiencia en Grupos de Trabajo). Del mismo modo uno de ellos no pasará el cuestionario "pre", para evitar el aprendizaje.

Si se cumple que los resultados post-test de los grupos 2 y 4 son similares, podremos asumir que también lo serán los de los grupos 1 y 3.

POBLACION Y MUESTRA:

La población sometida a estudio está constituida por el total de

trabajadores del Hospital Clínic, independientemente de la división a la que pertenezcan, y de su categoría laboral.

La muestra se ha obtenido por un proceso de **muestreo aleatorio estratificado**, en base a la variable independiente (Tipo de organización: GT sí / GT no), para los grupos 1 y 4 planteados en nuestro diseño; y **muestreo no probabilístico por cuotas** para los grupos 2 y 4. De manera que en la selección, hemos mantenido la proporción de profesionales de las distintas divisiones dentro de la Institución.

INSTRUMENTOS

El instrumento utilizado para la recogida de datos es un cuestionario que consta de seis partes: Datos personales, clima laboral para el cual seleccionamos el test WES de TEA ediciones, cultura de la empresa con el OBDS del Profesor Harrison, en su versión autorizada por el autor para la adaptación a empresas españolas por el profesor Ceferí Soler. El apartado de motivación está extraído y adaptado de la escala MPS-Motivación, de TEA ediciones, así como el de comunicación está inspirado en la guía práctica para la comunicación empresarial de John Adair. Por lo que respecta al apartado de Grupos de Trabajo, procedimos a la adaptación del instrumento desarrollado por Ralph Barra.

ESTRATEGIA ESTADISTICA

Partiendo de un diseño complejo, nos encontramos con múltiples posibilidades estratégicas desde el punto de vista estadístico.

Las hipótesis plantean una cuestión **comparativa**. A excepción del apartado "Cultura de la Organización", los datos recogidos; si bien

responden a aspectos cualitativos, son de tipo cuantitativo. Los grupos sometidos a estudio son independientes.

Dado que no todas las variables tienen sólo dos categorías, también la estrategia se modifica en función de éstas, es decir, en algún caso nos encontramos con dos grupos, y en otros con más de dos.

El número global de nuestra muestra puede hacer pensar en que nos encontramos ante una situación paramétrica constante, pero las distribuciones heterogéneas nos han llevado a aplicar también pruebas no paramétricas.

RECOGIDA DE DATOS

La recogida de datos se inicia el 15.09.1992 y se prolonga hasta el 15.02.1993. De 110 cuestionarios entregados hemos recogido cumplimentados un total de 93. Queremos dejar constancia que en el apartado de "cultura", el número de casos perdidos es mayor, siendo de 39 los cuestionarios en los que quedaba en blanco este aspecto.

3.- Conclusiones

El perfil de la muestra estudiada corresponde a una enfermera de 35 años, del turno de mañana, casada, con formación post-grado y fija en la empresa desde hace 11 años.

Nuestra mujer se siente medianamente integrada en su equipo y más satisfecha personalmente que a nivel laboral, su autoimagen es mediocre y en el momento actual no se siente orgullosa de la institución, pero le importa seriamente lo que a ésta le ocurra.

Las principales conclusiones a las que hemos llegado son:

1.- La cultura organizacional percibida hoy en mayor grado en nuestra institución, se orienta hacia el poder y la función.

2.- Se pone de manifiesto un problema de comunicación en la Organización, aunque ésta es mejor percibida cuando hace referencia a la comunicación descendente o incluso bilateral con el inmediato superior.

3.- Los profesionales que trabajan en unidades reformadas, manifiestan desempeñar su labor bajo una menor presión.

4.- Los profesionales que participan en G.T. muestran una satisfacción laboral mayor que los que no lo hacen. También los mandos manifiestan una satisfacción laboral mayor que los empleados de base.

5.- El reconocimiento social de los empleados está directamente relacionado con la motivación.

6.- El personal de la institución se siente "tenido en cuenta", pero no confía en que se le ofrecerá la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

7.- Podemos verificar nuestra hipótesis y afirmar que "Los Grupos de Trabajo para la solución de problemas mejoran el clima laboral" en su conjunto.

Es por ello que nuestras propuestas se resumirían en enfatizar la importancia de la participación tanto a los componentes de la institución como a la institución misma que ha apostado por ella. Ello repercutirá en la calidad de los servicios prestados y nos permitirá cuidar a nuestro usuario como se merece.

PALABRAS CLAVE

Gestión participativa. Participación. Cambio. Motivación.
Satisfacción. Comunicación. Clima laboral. Grupos de Trabajo.
Calidad Total. Círculos de Calidad.

MARCO TEORICO

1-MARCO LEGAL DE LA GESTION SANITARIA EN CATALUÑA

La Organización Mundial de la Salud (OMS), ha establecido una estrategia que, bajo el título de "Salud para todos en el año 2000", ha de conducir a la mejora de la salud de la población. Este plan se compone de 38 objetivos sanitarios, que en Catalunya deberán ser asumidos por el Servei Català de la Salut, a través de la elaboración de la "Llei d'ordenació sanitària de Catalunya (LOSC)".

Estos objetivos sanitarios se traducen en una atención centrada en el usuario, con la finalidad de que obtenga unos servicios de calidad.

La "Llei d'ordenació sanitària de Catalunya" (LOSC. 09 de Juliol de 1990) pretende conseguir una ordenación sanitaria basada en la racionalización y coordinación de los recursos existentes que permita una mayor y más eficaz atención a la salud de los ciudadanos. Uno de los aspectos más novedosos de esta Ley radica en la diversidad de fórmulas de gestión, directa, indirecta o compartida, que el Servei Català de la Salut puede emplear a los efectos de la gestión y administración de los servicios y las prestaciones del sistema sanitario público. De esta manera, se pretende avanzar en la incorporación de mecanismos de gestión empresarial, adecuados al carácter prestacional de la Administración sanitaria, a pesar de su naturaleza pública.

Los artículos VII y VIII de la "LOSC" establecen el compromiso de establecer el "Plà de Salut de Catalunya" como instrumento principal de la planificación sanitaria en el cual se contemplan las líneas directivas y de despliegamiento de las actividades, los programas y los recursos del sistema sanitario de Catalunya, y al cual deberá ajustarse en su actuación la Administración sanitaria.

Lógicamente, la implantación de este nuevo modelo, deberá llevarse a término de una manera gradual y progresiva, a fin de asegurar plenamente el éxito de la reforma que se propugna. En definitiva, la aplicación del modelo que esta Ley configura, nos permitirá avanzar en la distribución adecuada de los recursos sanitarios, la optimización de los medios económicos que se destinen, la coordinación de todo el dispositivo de cobertura pública, la participación de los usuarios en la toma de decisiones, y la mejora de la calidad de los servicios sanitarios; con el objetivo último y esencial de promover, proteger, restaurar, rehabilitar y mejorar la salud de los ciudadanos de Catalunya.

Nos parece importante mencionar que, en la LOSC; los títulos 1 y 2 de las Disposiciones Generales (Artículos 2 y 6 respectivamente) especifican como vía para conseguir este nuevo modelo de gestión la especial atención que merecen, entre otros:

- * La descentralización de la Gestión.

- * La racionalización, eficacia y eficiencia de la organización sanitaria.

- * La humanización de los servicios sanitarios, manteniendo el máximo respeto a la dignidad de la persona.

* La mejora y el cambio progresivo hacia la calidad y la modernización de los servicios.

* La actualización armónica, eficiente y coordinada del sistema sanitario público de Catalunya, tanto de los equipamientos como de los medios técnicos y de personal.

* Una actuación con criterios de planificación y evaluación continuada sobre la base de sistemas de información actualizada, objetiva y programada.

Dentro del "Plà de Salut de Catalunya", los principios generales que inspiran la política a seguir (Apartado n- 6), determinan que **deben crearse las condiciones necesarias para que el personal del Servei Català de la Salut (SCS) se convierta en el elemento central de la nueva organización.**

El conjunto de profesionales que configuran el sistema sanitario catalán, constituyen su valor máspreciado.

La adaptación de las directrices de la OMS por el SCS supone un cambio organizativo y cultural muy importante, cambio que sólo será posible si se consigue alcanzar el nivel de **satisfacción y motivación** del personal que permita mantener y elevar el nivel de salud de la población.

Dada la complejidad del sistema sanitario, el **CAMBIO** deberá ser progresivo, deberá realizarse en diversas etapas y de forma planificada. En cualquier caso, será necesario formar al personal para el cambio, y definir tal y como se desprende de la Disposición Transitoria V de la LOSC, un nuevo modelo de relaciones laborales y por tanto humanas, programando su implantación.

El nuevo modelo de relaciones laborales ha de permitir superar déficits anteriores y ha de estar en consonancia con la nueva cultura organizativa, permitiendo el desarrollo permanente de las personas en el apartado de la **formación, promoción, y carrera profesional.**

Esta nueva organización quiere situar al usuario en el centro del sistema -como elemento que justifica su existencia-, deberá:

- * permitir actuar y reaccionar con más agilidad.
- * ganar en autonomía.
- * estar preparada para los cambios e innovaciones.
- * responder fluidamente a las contingencias del entorno.
- * ganar en simplicidad.

* vehicular unos valores clave que sean compartidos y promovidos por un personal **satisfecho y motivado.** En este sentido, deberán ponerse en marcha programas de formación específicos con el fin de desarrollar progresivamente una nueva cultura organizativa.

Facilitar el proceso de **cambio** y determinar el ritmo de implantación adecuado, supone un **Plan estratégico global**, que contemple la necesidad de formar y dar soporte constante y permanente a los actores del **cambio.**

2 - RECOMENDACIONES SOBRE EL TEMA

2.1- Nacionales

En Julio de 1991, se publica el "Informe y recomendaciones sobre el SNS", a cargo de la Comisión de Análisis y Evaluación del mismo. En los puntos 35 y 36 de dicho informe, y en el apartado referente a la calidad asistencial, se insta a establecer métodos y mecanismos para la acreditación de centros públicos y privados con revisión de los resultados en todos los niveles de asistencia y con formación continuada del personal sanitario. Cita textualmente: "Será un deber de las administraciones y los proveedores impulsar y desarrollar la calidad, la atención personalizada y el confort de los usuarios, incentivando un enfoque global de calidad en el servicio".

En el apartado de las recomendaciones sobre el personal se sugiere que sería recomendable estimular el desarrollo de la carrera profesional en las diferentes modalidades de personal sanitario, así como establecer mecanismos de **motivación** e incentivación del personal, a través de diferentes medios, para lograr su **participación** y revalorización en la gestión y funcionamiento de cada una de las unidades asistenciales. (Puntos 16, 18 y 19).

También la Constitución española establece que "Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de **participación** en la empresa". (Artículo 29.2).

2.2- Internacionales

No nos gustaría dar por terminado este apartado legal del Marco Teórico sin dejar constancia de que incluso el Magisterio de la Iglesia en la encíclica "Quadragesimo Anno", propone que "Debe atemperarse el contrato de trabajo con una misión del elemento asociativo del contrato de sociedad".

3-GESTION PARTICIPATIVA

3.1- Historia del Management

El tema del **MANAGEMENT PARTICIPATIVO** suscita desde la década de los ochenta, un gran interés por parte de los prácticos y teóricos de la empresa. Pero no nace por casualidad, sino que aparece como resultado de la evolución, en el mundo empresarial, de diferentes enfoques y escuelas de gestión. Es por ello que nos parece importante reseñar algunas etapas clave de su historia.

La génesis del management parece ser tanto francesa como americana, si consideramos que se remonta a principios del siglo XX como la "teoría administrativa" del francés Henry Fayol y la "gestión científica" de Frederik Taylor en los Estados Unidos. Es lo que se ha dado en llamar "Enfoques Clásicos" (1910). La teoría administrativa parte de la hipótesis de que existe una forma ideal de organizar el trabajo. También fue fomentada en E.U.A. por autores como Mary Parker Follett, y en Alemania por Max Weber. Esta teoría condujo a la especialización de las tareas y a la estandarización de las operaciones. Estos enfoques clásicos del management han demostrado ampliamente sus limitaciones, aunque su influencia se deje sentir aún en nuestros días en empresas y organizaciones. Cometten el error de negar el factor humano y de concebir la organización desde un punto de vista muy mecanicista.

Para corregir estos déficits, se desarrolla toda una corriente basada en las relaciones humanas y su influencia en la productividad. Por primera vez la empresa se cuestiona el peso que sus operarios

tienen en los resultados a obtener. Es el resultado de los estudios de Elton Mayo (E.U.A., 1920).

El enfoque moderno de gestión nace en la década de los cincuenta, con la "Teoría de Contingencias" o "Enfoque general de sistemas". Después de un lapso de treinta años en los que la sociedad se transforma muy rápidamente a consecuencia de una Guerra devastadora y la tecnología experimenta un auge espectacular; miembros del "Tavistock Institute" de Inglaterra, y paralelamente en la "Harvard Business School" de los E.U.A. muestran la relación existente entre los sistemas psico-social y técnico. Entienden la empresa como algo abierto y en constante feed-back con su entorno tanto externo como interno.

Como antítesis a la "Teoría de la Contingencia", en los años setenta, aparece el enfoque "Estrategia-estructura". Hall y Saias, en Francia; y Ansoff en E.U.A., ven que el entorno condiciona las estrategias y estructuras, pero éstas últimas modulan a su vez el entorno en toda la amplitud de recursos de la organización.

El antecesor más cercano de la **GESTION PARTICIPATIVA** nace en los ochenta bajo el título de "Management global". Corresponde a la "Calidad Total" desarrollada en los años sesenta en Japón a través de los Círculos de Calidad. Posteriormente se implanta en E.U.A. y en Francia se refleja en el "Proyecto de Empresa".

Es necesario destacar la importancia de la aparición de Japón por primera vez en la historia de la Gestión, desbancando la primacía que E.U.A. había tenido desde sus inicios.

El éxito de la estrategia Japonesa ha transformado la visión de la gestión a nivel mundial. Pero la semilla de este éxito industrial y comercial fue plantada hace mucho tiempo. Conviene recordar a este fin que en los años 50 los Japoneses eran conocidos por la fabricación de productos consistentes en imitaciones baratas de pésima calidad. Tomaron conciencia de esta situación y decidieron hacer algo al respecto en aquella época de reconstrucción de su industria tras la guerra.

La primera piedra del cambio Japonés se puso a mediados de los años cuarenta cuando los empresarios nipones fundaron la J.U.S.E. (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) con el fin de ayudarse mutuamente a resolver los problemas que se les presentaban. Consideraron que un buen método para corregir su situación sería la aplicación de las técnicas de control de calidad. De esta manera la J.U.S.E., crea un grupo de investigación con el objeto de diseñar y desarrollar cursos formativos en materia de calidad.

Para impartir estos cursos son invitados los mejores expertos estadounidenses en control de calidad. Inicialmente los esfuerzos de formación se centran en directivos e ingenieros, pero hacia 1960 estos esfuerzos se desplazan hacia los supervisores. Simultáneamente se imparten cursos televisados con la finalidad de popularizar la calidad entre todas las capas sociales y concienciar a todo el país de las exigencias de ésta .

Hoy, tras cuarenta años de énfasis interno en todo el país por la calidad, los Japoneses se han convertido el modelo a estudiar por los occidentales.

"Poder alcanzar al Japón depende no tanto del modelo de impuestos de un país, sus leyes de comercio o las políticas o leyes laborales, cuanto de un CAMBIO en la política de gestión industrial, sus procedimientos y sistemas. Felizmente la mayor parte de conceptos y técnicas son fácilmente transportables, y la simplicidad y lógica de la filosofía de la Calidad Total favorece su transportabilidad desde Japón a Occidente". (SCHONBERGER, R, 1982).

3.2- Calidad Total

La Calidad Total se define como: "Un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema de forma que el producto recibido por nuestros consumidores esté constantemente en correctas condiciones para su uso". (PROCTER & GAMBLE, 1987).

Compartimos esta definición, ampliando el objetivo no solo a la búsqueda de un producto final correcto, sino también a la multitud de aspectos que se quedan dentro de la empresa, como son las condiciones de trabajo, la formación y motivación de los empleados, el clima laboral....

En menos palabras, Calidad Total es el proceso continuo de mejora de la calidad de todo el sistema.

Los aspectos fundamentales integrados en la filosofía de la Calidad Total son los siguientes:

1- La C.T. busca la participación y el compromiso de todos y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

2- Los recursos humanos representan el factor más importante en el programa de C.T.

3- La C.T. comienza en formación y termina en formación específica en materia de participación y metodología de trabajo en grupo.

4- El trabajo en equipo es uno de los pilares básicos para lograr la calidad en la empresa.

5- El éxito del Sistema de C.T. se fundamenta en una estructura adecuada de canales de Información, en una potenciación de la **Comunicación** tanto horizontal como vertical como elementos clave para fomentar la **Participación** de todo el componente humano de la Empresa.

6- La cuantificación económica de la no calidad puede llegar a ser más elevada que el coste que supone la preparación de equipos que logren hacer las cosas bien a la primera.

7- La C.T. es una filosofía de gestión donde se desarrollan adecuadamente el modelo organizacional, los medios tecnológicos y los recursos humanos.

8- La C.T. estimula el espíritu crítico de los trabajadores respecto de la empresa. Podemos considerarlo un arma de doble filo, la empresa debe prever que arriesga, al brindar autonomía, la posibilidad de poner en cuestión su modelo organizacional. El favorecimiento de esta **participación** puede representar un aumento en los cambios de status al compartir una mayor información.

Si el objetivo es la C.T., ello requiere centrar la atención en los resultados a largo plazo; también requiere la generación de muchas ideas innovadoras para hacerlas cosas "con más inteligencia". El gerente tradicional no puede generar todas las ideas innovadoras,

la única manera de conseguirlas será a través de la **participación** de todos los empleados. Así cada uno de ellos tendrá la oportunidad de participar en el proceso de pensar: "Muchas cabezas piensan más que una". Así nace la **GESTION PARTICIPATIVA**.

3.3- Concepto de Gestión Participativa

Forma de Management que favorece la **participación** en la toma de decisiones gracias a la asociación del personal y a la definición y puesta en marcha de los objetivos que le conciernen. Se trata de fomentar la implicación de los "actores" en el funcionamiento de la Organización.

Las palabras: decisión, implicación o asociación, objetivos y puesta en marcha nos dan la clave para comprender este concepto. Por "participación en las decisiones" se entiende que la naturaleza de éstas no está determinada, con lo que algunas definiciones las restringen a su nivel de operatividad, dando a entender que no se trata de todas las decisiones y que el personal las asumen según donde esten situados (jerárquicamente).

Por "puesta en marcha" puede entenderse una restricción a la participación ya que la concepción de la decisión sigue perteneciendo al ámbito de los directivos.

Los objetivos son considerados por los directivos que apuestan por la G.P. como el elemento básico de la Gestión.

3.4- Cuando Nace La Gestión Participativa en Europa

Es inevitable definir el Marco Conceptual sin reseñas evolutivas de la G.P., en Europa:

Es en la década de los años ochenta las empresas y organizaciones Occidentales se cuestionan una gestión de mejora de la competitividad mediante la búsqueda de la Calidad. La noción de Calidad Total aparece poco a poco en la Gestión europea, a la manera de Americanos y Japoneses. Estos enfoques tienen especial mérito al ampliar la noción de calidad no tan solo al producto sino a otros campos. Hasta los años setenta, la búsqueda de la Calidad se expresó, en Europa únicamente a propósito del producto, aunque hubo una concienciación ante la dimensión económica de la calidad. Este nuevo interés por el tema de la calidad fue reforzado en los años ochenta mediante las acciones de los poderes públicos con estímulos al diagnóstico cualitativo. Los éxitos obtenidos por la economía japonesa interesan cada vez más a los países occidentales.

A comienzo de los ochenta se fomentan los coloquios y viajes de estudios al Japón par entender los factores que expliquen tal éxito.

La dimensión social de la Calidad abre los ojos a través del análisis de los "Círculos de Calidad" japoneses.

Europa cada vez más sensibilizada, pone en marcha sus propios dispositivos de C.C., o de grupos de proceso participativo en las empresas. Se trata de un dispositivo de juntas de análisis y resolución de problemas de una unidad determinada, formada por voluntarios y animada por el superior jerárquico inmediato.

3.5- Justificación de la Gestión Participativa

En los años 75-80 los principales campos de acción e innovación parecen haber sido del orden técnico y comercial.

Pero continuó una evolución muy clara, aunque ésta no se traduzca en el rechazo de las antiguas prácticas. Se dé un auge en el desarrollo de las dimensiones tradicionalmente no integradas en particular las Sociales y Organizativas. Esta nueva fórmula de desarrollo se traduce en:

- Una mejor integración de los recursos humanos.
- Una instauración de una dinámica de cambio.
- Necesidades del directivo:
 - Una revalorización de los mandos intermedios en sus funciones de animación, formación y gestión de los individuos para mejorar la eficacia de la Organización.
 - Un enriquecimiento de tareas, el desarrollo de la polivalencia y la flexibilidad de organización en un proyecto global, en definitiva una preocupación por la vida interior de la empresa.
- Búsqueda de resultados.

3.6- Cómo instaurar la Gestión Participativa.

Una empresa innovadora, que desee ser competitiva con visión de futuro, que apueste por la flexibilidad, que confíe en sus potenciales internos de creatividad; y que tome la decisión de ir hacia la Calidad Total; necesariamentes deberá antes reconducir su gestión hacia la G.P.

La G.P. se implanta de manera gradual, según las fases:

FASE I: Análisis de la situación

Este análisis permite definir un diagnóstico a tres niveles;

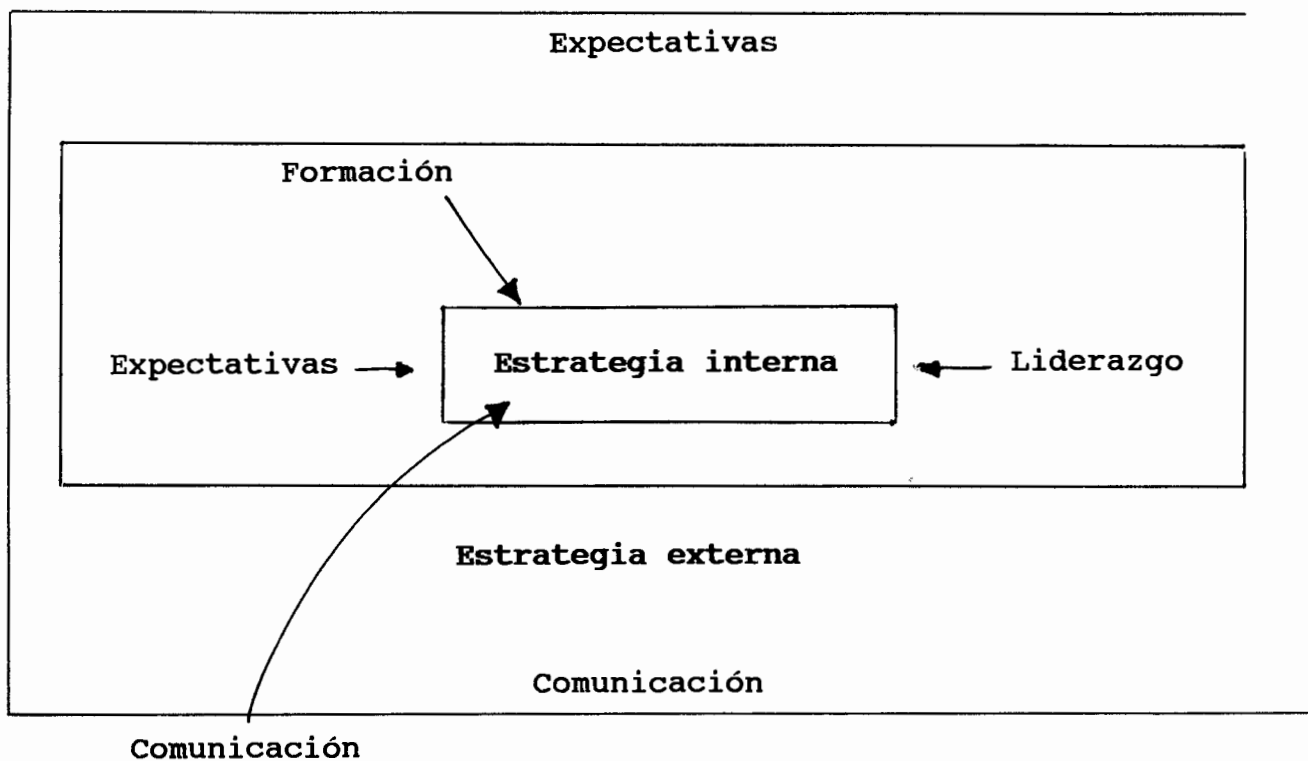
a) Diagnóstico de la estructura organizativa.

b) Diagnóstico de la Organización en el terreno de la calidad y sus costes.

c) Diagnóstico del grado de integración de los recursos humanos en la política de la empresa (satisfacción, participación, comunicación, en definitiva; clima laboral).

Es decir, analizará la cultura de la Organización, y cómo ésta se adapta a su entorno social, viendo las exigencias que la sociedad le impone de forma dinámica; para poder adelantarse y preveer el futuro.

De este análisis se obtendrán unos datos que podrán clasificarse en puntos débiles y fuertes, en los que tendremos que incidir ya sea atenuando o potenciando para planificar la estrategia de cambio, que será la segunda fase.



FASE II: Estrategia de cambio

El cambio ha de ser gestionado, no se puede dejar al azar. Debe dirigirse más que experimentarse.

Para esta dirección serán necesarios dos elementos fundamentales: Formación y Liderazgo.

a) Formación:

a.1- Formación en materia de calidad, dado que el fin último es siempre el alcance de la "calidad total".

a.2- Formación para el trabajo en grupo. Supone la adquisición de habilidades en las técnicas de comunicación, trabajo en equipo y participación en las reuniones. Para los mandos además, formación en las áreas de motivación en el trabajo y liderazgo.

Ambos niveles de formación deberán ser simultáneos, y además de preparar el terreno para la **participación** en la empresa, aumentan "per se" la motivación, dado que suponen un enriquecimiento del individuo en su puesto de trabajo.

Condiciones para la formación

La formación dentro del proceso de cambio no debe perder de vista que es una formación de adultos, que parten de unos conocimientos muy arraigados y que el formador deberá tener presente. El objetivo será implicar al alumno en el proceso de CAMBIO, respetando y potenciando los conocimientos previos necesarios para adaptarse a esta nueva situación.

El programa de aprendizaje deberá iniciarse en la cúspide de la Organización e impartirse sucesivamente "en cascada". Además, este programa de formación deberá ser diseñado con la **participación** de sus destinatarios. "La **participación** deberá ser implantada **participativamente**" (J.M. Rodríguez Porras, 1991, La Participación y la Calidad Integral).

b) Liderazgo:

La puesta en marcha de la participación necesita de una persona en la cúspide que actúe como "motor de cambio". Se trata de un liderazgo fuerte, un liderazgo "transformador" tal y como lo describe Bass. Se trata de un líder que "transforma" las aspiraciones, los valores y las motivaciones de las personas que trabajan con él. Fundamenta su trabajo en tres características: Carisma, consideración individualizada de sus cooperadores, y estímulo intelectual.

b.1- Carisma a través de la confianza en sí mismo, el conocimiento de la naturaleza humana, las dotes de comunicación, y el concepto "Pigmalión" en todo cuanto realiza.

b.2- Consideración individualizada. La persona que ha de liderar un cambio hacia la Gestión Participativa, debe interesarse por su equipo, reconocer sus aportaciones y hacer uso de los estímulos positivos a modo de refuerzo.

b.3- Estímulo intelectual a través de la visión de futuro que caracteriza a este líder "transformador".

3.7- Factores de efectividad de la G.P.

Lawler, ha determinado una fórmula matemática capaz de relacionar los factores que determinarán el éxito de un programa de G.P.: Eficacia de un programa de Participación = Conocimientos x Incentivos x Poder x Información.

Se trata de un producto, y por tanto si alguno de los factores es nulo, también el resultado lo será.

Los conocimientos serán la base del programa de formación para la Participación. Sin habilidades tanto técnicas como personales, es difícil intentar el cambio. Los incentivos son también parte fundamental del proceso. No se trata de incentivos económicos propiamente dichos, sino de encontrar los estímulos que permitan la motivación de los empleados para "embarcarse" en el proyecto.

El poder se descentraliza en la Gestión Participativa. La posibilidad de participar en las decisiones es una porción importante de poder. Por tanto es absurdo pensar en la efectividad de un programa

como el comentado sin una conciencia clara de delegación o una estructura que la permita.

Por último, la información constante de lo que ocurre en la institución permitirá mantener "vivo" el espíritu del nuevo modelo. Sin información no hay poder, y por tanto no hay posibilidad de contribución.

En definitiva la efectividad dependerá de una relación coherente entre los cuatro factores mencionados.

3.8- Factores de dificultad o fracaso de la G.P.

La gestión participativa, a pesar de ser atractiva, despierta miedo o desconfianza y freno o resistencia. Es una fuente de ambiciones considerables que merecen una dirección rigurosa. Existen ocho factores de bloqueo:

- 1- Defectos de metodología
- 2- Poca competencia de los directores o actores clave.
- 3- Espectativas personales.
- 4- Resistencia al cambio.
- 5- Separaciones internas.
- 6- Cargas estructurales.
- 7- Dificultades de evaluación de los resultados.

Si bien estas fuentes de dificultad parecen ser comunes, no son percibidas por igual por los miembros de la Organización: Los directivos se centran en problemas que hacen referencia al conservadurismo, la falta de costumbre y el escepticismo. Los trabajadores sitúan la dificultad a nivel del funcionamiento general

del trabajo que les es propio, pensando que les faltan puntos de referencia globales y elementos de ayuda para la puesta en marcha de la Gestión Participativa.

Veamos a continuación estos factores de dificultad en un cuadro de doble entrada. (Hermel, P., 1990; 64).

LOS PRINCIPALES FACTORES DE DIFICULTAD

Función Tema	Funcionales	Operativas	Directivos
DEFECTOS DE METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Precipitación y falta de preparación = > desorientación • Marco mal determinado • Situación confusa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan global a nivel de empresa • Límites a delimitar en la participación • Objetivos mal identificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos y formas no siempre adaptadas • Consideración insuficiente del contexto turbulento
INSUFICIENCIA DE LOS ACTORES CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> • Lagunas de los managers acerca de management • Problema de competencia • El directivo debe estar más implicado 	<ul style="list-style-type: none"> • Problema de mentalidad en cuanto al estilo del management • Asignación inesperada de las responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de costumbre y de formación del cuadro directivo para este nuevo tipo de management
POSTURAS PERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo a las responsabilidades • Miedo a delegar • Miedo a perder poder • Miedo a una revisión personal • Inercia del cuadro directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas personales • Reflejo de retención de conocimientos e información = > no preparados para la delegación • Bloqueo del cuadro directivo intermedio • Dificultades de reconocimiento de los méritos ajenos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservadurismo de los directivos • Temor a «perder algo»
RESISTENCIA AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> • Peso de las costumbres • Cultura del tipo «el jefe siempre tiene la razón» • Mentalidades individuales • Impermeabilidad de ciertos actores 	<ul style="list-style-type: none"> • Peso del comportamiento y de la institución • Separación entre los equipos • Costumbres de pasividad • Inercia y desconfianza a priori 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenómeno nuevo decepcionante • Falta de costumbre de participación en los que no son directivos
PROBLEMAS DE RELACIONES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Oposiciones sindicales 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima social poco favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservadurismo de ciertos sindicatos
SEPARACION INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación difícil • Estructura piramidal y jerárquica 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de concertación real 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesivos esfuerzos a realizar en materia de comunicación respecto a las costumbres anteriores
CARGAS ESTRUCTURALES	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción difícil • Importancia del tiempo y de la energía necesarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva fragmentación de las funciones que perturban al Management Participativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente confianza • Exceso de escepticismo y de políticas de espera • Peso jerárquico
DIFICULTADES DE EVALUACION	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué medios se dispone para «recompensar» la motivación? • Dificultades para apreciar los resultados positivos • Contrapartidas frecuentemente inexistentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de criterio y referencias de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente valoración de los resultados si es que existen

Fuente: Philippe Hermel. La gestión participativa.

3.9- Manifestaciones de la Gestión Participativa

A pesar de los factores de dificultad, la gestión participativa puede llegar a implantarse en la empresa de forma efectiva; y si tenemos en cuenta que sus raíces se encuentran en los círculos de calidad japoneses, y que pretende integrar los recursos humanos como valor máximo de la institución; puede manifestarse de múltiples maneras. Su línea es siempre los grupos de trabajo, pero éstos reciben diferentes nombres en las distintas empresas, siempre en función de los objetivos para los que se creen, los participantes, la iniciativa de creación, el animador que tengan, la metodología utilizada, y la frecuencia de reunión; tal y como Hermel reflejó en el siguiente cuadro.

Por nuestra parte, nos hemos permitido elaborar un cuadro semejante que -más cerca de la práctica que el anterior- presenta seis modelos diferentes de manifestaciones de la G.P., con sus correspondientes experiencias recogidas de la bibliografía consultada para realizar el trabajo; y la evaluación de las mismas.

Las «instancias del diálogo» según la ANDCP - junio 1986
— 1.ª parte —

TIPOS DE REUNION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	INICIADOR	ANIMACION	METODOS Y SEGUIMIENTO	FRECUENCIA
Reuniones de intercambio	Fomentar los intercambios y las informaciones sobre el trabajo y su organización.	Los colaboradores de una misma unidad de trabajo.	Jerarquía.	Responsable jerárquico.	Gestiones de comunicación, información y discusión, nunca en seguimiento particular.	Variable.
Grupos de expresión	Permitirle al personal que se exprese sobre su trabajo y sus condiciones de ejecución.	Todos los asalariados de una misma unidad de trabajo.	Acuerdo negociado con los interlocutores sociales.	A determinar en el transcurso de las negociaciones.	Gestiones de comunicación, preguntas libres y análisis, crítica.	Regular.
Reuniones de concertación, Cuadro Directivo.	Mejorar la información y la consulta del personal del cuadro directivo.	Todo el cuadro directivo.	Ley del 2/1/78 sobre la iniciativa de la empresa.	Elegida por la dirección.	Gestiones de comunicación, información y estudio de problemas, discusión, sin seguimiento en particular.	Variable.
Concertación con los interlocutores sociales	Informar al personal sobre cómo va la empresa y recoger su opinión.	El comité de empresa y sus comisiones especializadas.	Las leyes y los decretos.	El jefe de la empresa o su representante.	Gestiones de comunicación, información y comunicación de documentos (+ -) codificados.	Prevista en los textos.
Sistemas de sugerencia	Recoger las ideas del personal, especialmente sobre los productos y el trabajo.	Todos los asalariados a iniciativa propia.	La dirección.	Coordinación centralizada.	Generalmente por vía escrita, difusión periódica de sugerencias que a veces son recompensadas.	Intermitente.
Grupos de proposiciones	Implicar al personal en la investigación y el estudio de mejoras.	Equipos de voluntarios.	La dirección.	El responsable jerárquico y/o alguien exterior.	Análisis y resolución de problemas. Proposiciones transmitidas a los departamentos interesados.	Variable.
Grupos de trabajo	Estudiar un problema en particular y aportar soluciones.	Miembros escogidos en función de las competencias (más o menos designados).	La dirección o un responsable jerárquico.	El responsable o la persona más competente.	Análisis y resolución de problemas con gestiones más o menos específicas puestas en práctica por los participantes.	Específica según el problema.

Fuente: Philippe Hermel. La gestión participativa.

(de la ASociación Nacional de Ejecutivos y Directivos de la Función Personal. ANCDP)

TIPOS DE REUNION	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	INICIADOR	ANIMACION	METODOS Y SEGUIMIENTO	FRECUENCIA
<i>Círculos de análisis del valor</i>	Ofrecer el mejor servicio al coste inferior.	Por lo general escogidos en función de su papel dentro de la empresa.	La empresa y la función financiera.	A menudo un experto exterior.	Específico, análisis de las utilidades y las evaluaciones correspondientes.	Intermitente.
<i>Círculos de calidad</i>	Mejorar los resultados de calidad de los productos y de los departamentos.	Equipo de voluntarios de una misma unidad.	La dirección de la empresa o de la fabricación.	El jefe jerárquico directo.	Específico y «universal», puesta en práctica de las resoluciones adoptadas por el animador y su equipo.	Regulares.
<i>Grupos de progreso y de proyecto</i>	Mejorar (a largo y a medio plazo) la organización del trabajo y el servicio prestado a la clientela.	Voluntarios que pueden pertenecer a distintos servicios.	La empresa o un director.	Cooperativa.	Investigación y estudio de todas las posibilidades, análisis y preposiciones de nuevas orientaciones.	Regular.
<i>Grupos de creatividad</i>	Desarrollar libremente la innovación y la creatividad a nivel de conceptos y de necesidades.	Voluntariado, a menudo por cooptación, heterogeneidad deseada.	Direcciones y departamentos.	A menudo un especialista exterior.	Métodos heurísticos, llamada a la actividad lúdica y a la comunicación espontánea.	Intermitente.
<i>Grupos de reflexión estratégica</i>	Declinación de las voluntades políticas en planes estratégicos a medio y largo plazo.	Responsables por funciones y campos de competencia, designados.	La Dirección General.	Animador designado.	Métodos simples, estilo brainstorming, Proyectos de Planes, puesta en marcha por las direcciones interesadas.	Regular.
<i>Optica «Desarrollo de las Organizaciones»</i>	Optimización de los resultados y de los sistemas de funcionamiento.	Designación según perfil de competencia.	La línea jerárquica.	Cooperativa.	Valerse de cualquier método, exigiendo la comprensión de las situaciones profesionales. Proyectos de solución puestos en práctica por los participantes.	Temporal.
<i>Grupos de taller</i>	Búsqueda de una cierta autonomía en la gestión de un taller.	Un sector entero pudiendo (a veces) cooptarse.	La D.G. y la dirección de producción.	La línea jerárquica.	Tener en cuenta el flujo de producción y la rentabilidad a través de los presupuestos.	Organización permanente.
<i>Centros de ganancias</i>	Responsabilizar en las mejores condiciones permitiendo la fijación en común de los objetivos y de los medios para conseguirlos.	Todos a través de la línea jerárquica.	La Dirección General.	La línea jerárquica en función de las zonas de responsabilidad.	Modalidades de entrevistas para definir los objetivos de todos y apreciar los resultados. Seguimiento contable y presupuestario más o menos profundo.	Organización permanente.

Fuente: Philippe Hermel. La Gestión participativa.

(de la asociación Nacional de Ejecutivos y directivos de la Función Personal. ANDCP)

Concepto Grupos Trabajo	Año y País	Tipo de Empresa	Objetivos	Evaluación de experiencias	Metodología
Círculo Calidad	60' Japón 80' Europa	Industrial	* Implicación personal * Favorece cambios internos * Motivación a la mejora del trabajo	Funcionan si ya se ha instaurado un clima de participación	Sólo voluntarios con preocupaciones similares que trabajan para solucionar problemas
Círculos mixtos Mantenimiento/ fabricación	88 Barcelona	Propuesta de una consultoría	* Diagnóstico de anomalías y desarreglos observados	Hospital Parc Tauli Pendiente valoración	Incorporar técnicos de Mantenimiento en el servicio
Grupos de Participación	88' Cadiz	Industrial	* Mejora de aspectos muy cercanos al trabajo diario	No evaluada	- El mando intermedio selecciona componentes - Información canalizada por sugerencias - Soluciones viables se premian - Necesita apoyo línea jerárquica

Cuadro núm. 1

Cuadro de elaboración propia

Concepto Grupos Trabajo	Año y País	Tipo de Empresa	Objetivos	Evaluación de experiencias	Metodología
Modelo Cliente Proveedor	----	Aplicación industrial con etapas bien definidas	* "Test" de calidad al principio y final de cada etapa	-----	- Grupos por proceso - Cada etapa es proveedora de la posterior y cliente de la anterior - Servicio interno
Equipos de Progreso	88 Vitoria	Industrial	* Implantar la participación en la empresa	Aumenta desarrollo equipos . Escasa eficacia	- Equipo de trabajo en producción - Dinamizador por turno rotatorio - Grupos homogéneos por función
Equipos de Proyecto	88 Cadiz	Industrial	* Desarrollar Herramientas de gestión * Solución problemas	Aumenta sentimiento de equipo	- Participación voluntaria - Participación personal no departamental - Se disuelve tras solución - Información vías oficiales

Cuadro núm. 2

Elaboración propia

3.10- Críticas a la G.P.

Apuntes de crítica

- * Sólo el Poder y la Propiedad pueden generar Gestión Participativa.
- * Participación "real" versus Participación "teórica".
- * La G.P. puede generar manipulación.
- * Por la Gestión Participativa hacia la "cultura del cambio".

3.10.1- Participación, poder y propiedad

El concepto de **participación** está íntimamente relacionado con la configuración de la estructura de poder de la organización, y por ello relacionado con la propiedad.

Como ya apuntábamos al hablar de la calidad total, la puesta en marcha de determinadas pautas de participación, puede originar, a través de cambios en las relaciones de poder internas, transformaciones profundas en la filosofía de la empresa.

Según explica Garmendía (1987), el principal objetivo de la Organización podría dejar de ser la búsqueda de la eficacia en la gestión para serlo el de garantizar su propia "democracia interna"; es decir, no intentar alcanzar el rendimiento económico máximo por el funcionamiento de la línea de mando, sino impedir que cristalice una oligarquía alimentada por la apatía de la mayoría de sus miembros.

Lucas Merín (1991) cita que los tipos de participación en el trabajo se agrupan en dos grandes esquemas: el **crítico** y el **funcionalista**.

Las teorías críticas, inspiradas en el marxismo, consideran la propiedad privada como causa directa de la alienación, dificultando

la participación. Es decir: La participación en sentido estricto sólo sería posible en una empresa copropiedad de sus trabajadores.

Las teorías funcionalistas, en un ambiente cientifista y de crítica al taylorismo, buscan la humanización del trabajo pero sin olvidar el objetivo de la productividad; es decir, en una atmósfera ideológica empresarial y con una concepción subjetiva de la participación, en la que no se toca el último vestigio de poder basado en la propiedad.

También se ha considerado la participación como un valor en el contexto de las relaciones sociales, que genera y ampara el sistema de producción. Valor en la medida en que la democracia y la adquisición de responsabilidades suponen ciertos niveles de progreso social y madurez convivencial. Pero también podemos ver la participación como un **antivalor**. Tomasetta (1975; 175) dice que participar significa contribuir a la consolidación y supervivencia de un "sistema ordenado de valores ajenos a los verdaderos intereses de los trabajadores". En consecuencia, cabe preguntarse respecto a la participación, en un contexto específico, si responde a finalidades de oportunidad o subalternas, o se basa verdaderamente en una efectiva distribución del poder y en una auténtica distribución de la autoridad.

La participación que no gestiona el propio poder, sino el poder ajeno, es en realidad la forma mistificada de la integración que todo sistema debe procurar para salvaguardar de manera continua su seguridad y su equilibrio interiores. (Tomasetta, 1975; 133). Como vemos, el tema del reparto de poder late siempre en el estudio de la participación empresarial.

3.10.2- Participación real versus participación teórica

Que la participación se instaure de forma real y no sólo "formal" o "teórica", es otra cuestión a analizar. La participación real, la que se da de hecho, aunque sea de manera informal, es diferente a la que está prevista teóricamente en las normas, que también se le llama prescrita o formal.

En la participación real cabe distinguir los aspectos objetivos y subjetivos; es decir, la capacidad de influir en las decisiones, y la implicación que supone para el sujeto. En la participación objetiva una persona participa en la medida en que es consultada y se tiene en cuenta su opinión. En el segundo aspecto, la participación es un proceso subjetivo en el que la persona se siente más o menos implicada o integrada. Al tomar una decisión con otros, se siente corresponsable.

3.10.3- G.P. y manipulación

En los años cuarenta, experiencias realizadas en el campo industrial en E.U.A. por autores como Coch, French, Morse y Reimer apuntan que los grupos participativos se muestran más satisfechos con el trabajo y más identificados con la dirección; pero estos resultados pueden ser interpretados desfavorablemente ya que puede verse en ellos la **manipulación** por parte de la dirección, y no el triunfo de la G.P. Se entiende por ello, que mientras las decisiones últimas no sean tomadas también por los trabajadores, la participación en decisiones secundarias no es más que síntoma de manipulación independientemente de que consideremos esta actitud no sólo tolerada, sino querida.

En esta línea, los experimentos de J. French, S. Israel y D. Aas realizados en Noruega a finales de los años cincuenta, apuntan según recoge Garmendía (1987; 340), que no todos los trabajadores encuentran justificada su participación en la adopción de decisiones, y puede ocurrir que trabajadores llamados a "participar", rindan menos.

En países de tradición capitalista como E.U.A., la mayoría de intentos a la G.P. giran entorno a alternativas "blandas", buscando la satisfacción y el enriquecimiento de tareas propuestas por el estamento gerencial; y que los sindicatos estadounidenses han frenado, mostrando negativa a las inovaciones. Estos sindicatos consideran que el objetivo de estas experiencias sólo pretende el aumento de la productividad, y opinan que los directivos e investigadores están equivocados al creer que para los trabajadores lo importante es la "humanización del trabajo", cuando en realidad pretenden mayores ingresos. (Montero, Teranos, 1987; 107).

3.10.4- Por la G.P., hacia la "Cultura del Cambio"

Muchas de las experiencias norteamericanas en la G.P., contienen una filosofía directiva, procurando dejar intacta la esencia de las relaciones de poder que citábamos arriba. (Lucas Marín, 1984; 274) Dan la impresión de no haber abandonado totalmente el esquema taylorista de delegación de poder, y podría pensarse que están impulsados por los éxitos de productividad conseguida por las industrias japonesas a través de los círculos de calidad que se están tratando de imitar.

En la actualidad, tanto en Europa como en América, la mayoría de empresas que incorporan formas de participación, lo hacen únicamente para prevenir los efectos y el impacto que pueden producir las nuevas tecnologías, tanto en el volumen y la estructura del empleo como en la organización del trabajo (Nemesio, R, Pérez Adán, J, Serra, I, 1992: 144). Es decir, si hay tipos de cultura más preparados para el cambio (Tal y como expresamos en el apartado correspondiente); las empresas actuales tienden a formas de gestión que modifiquen las culturas institucionales, haciéndolas más dinámicas y abiertas a nuevas posibilidades. Sus gerentes son líderes "transformadores" que intentan aplicar exitosamente la teoría de contingencias.

4- CONCEPTOS ANEXOS A LA G.P.4.1- Motivación

4.1.1- Evolución histórica del concepto de Motivación

AÑO	AUTOR	TEORIA
1890	William James	Teoría de los instintos
1900	W. Taylor	Hombre "economicus"
1908	Mc. Dougall	Instintos por hormonas
1918	Woodworth	Impulso
1920	Watson	Aprendizajes reflejos
1923	Freud	Placer
1930	Kus	Aprendizajes reflejos
1920-30	Mayo, Whitehead Roethlisberger	Factores psicológicos
1940	Maslow	Jerarquía de Necesidades
1950	Herzberg	Enriquecimiento de la tarea
1950	Carl Rogers	Crecimiento personal
1951	D. Mc. Clelland	Motivación de logro
1957	J.W. Atkinson	Modelo de decisión
1957	Mc. Gregor	Teoría "Y"
1964	Wroom	Teoría de las expectativas
---	Chris Argyris	Relaciones "auténticas"
1970	Galbraith	Crecimiento personal
---	Adler	Voluntad de poder
1979	Pérez-López	Motivación Intrínseca- Extrínseca y trascendente
1979	Victor Frankl	Voluntad de sentido

Cuadro de elaboración propia

El término **motivación** tiene diferentes definiciones según las escuelas, ya que todos los intentos que se han hecho para explicarla son variados y diferentes. En 1890, William James la explicaba como "Teoría de los instintos", Mc. Dougall en 1908 dijo que la causa de los instintos eran las hormonas. En la década de 1920-1930 Watson y posteriormente Kus dicen que los miles de instintos no son tales sino **aprendizajes** o **reflejos**. Posteriormente se elimina el concepto de instinto y aparece el de **impulso** (Woodworth, 1918) con dos enfoques: Uno mecanicista (Hull y Spence) y otro en el cual cuenta la inclusión de procesos mentales superiores como determinantes de la acción.

Los principales avances se realizan en este siglo con el progreso de las ciencias empíricas y el desarrollo de las organizaciones. El principal escenario se sitúa en E.U.A., pues en éste país se da durante éste siglo un prodigioso desarrollo industrial unido a un intenso esfuerzo por comprender el comportamiento humano en el seno de las organizaciones.

A principios del siglo nos encontramos con una imagen del hombre en el trabajo, de sus motivaciones, muy simplificada. Es la idea del "homo economicus", heredada de los economistas clásicos y aplicada a la Organización del Trabajo por W. Taylor: Se cree que un empleado se mueve básicamente por estímulos económicos. Taylor edifica un sistema de incentivos y establece las bases de la "Dirección Científica". El vínculo del hombre a la Organización se reduce a una relación contractual.

En el primer cuarto de nuestro siglo se avanza en los aspectos del Hombre en el Trabajo:

1- El trabajo en sí mismo, entendiéndolo como esfuerzo susceptible de ser mejorado.

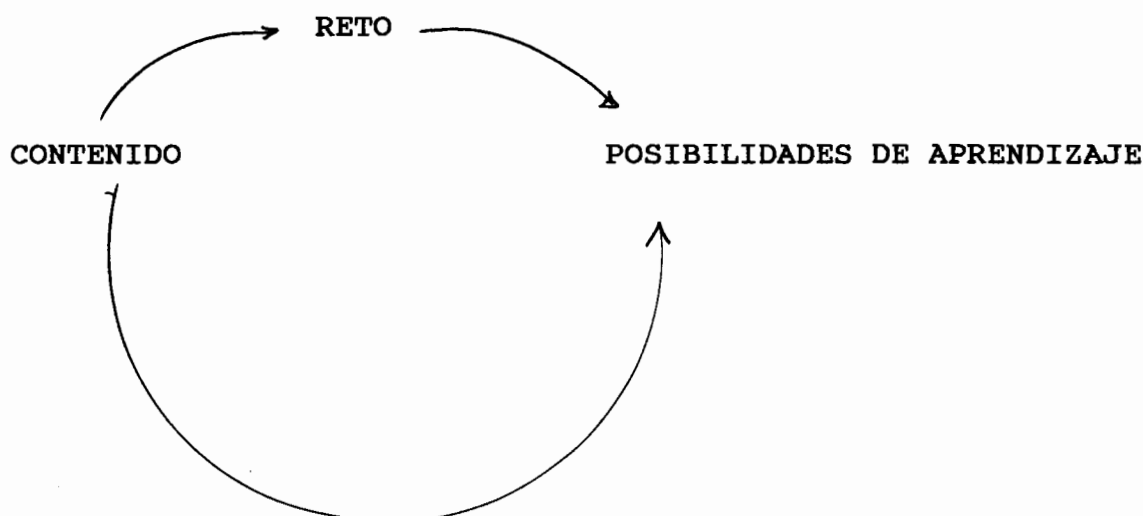
2- La influencia de factores diversos en el rendimiento.

3- El desarrollo de instrumentos para medir las capacidades humanas.

La etapa siguiente nos lleva a la década de los años 20', en la planta Hawthorne de la "Western Electric Company" de Chicago. Elton Mayo dirige la investigación sobre la influencia de la iluminación en el rendimiento. Estos estudios llevaron a los investigadores a identificar la importancia de las "relaciones humanas" que ha llegado hasta nuestros días. Se había identificado la influencia de las condiciones sociales en la motivación, y se empieza a hacer hincapié en el estilo de mando, la **comunicación** y la composición de **grupos** en el trabajo.

Mayo, con Roethlisberger y Whitehead desarrollaron muchos aspectos acerca del comportamiento humano que se centran en la motivación de los individuos por factores psicológicos y sociales diversos (Maslow).

Es Herzberg en los años 50' quién pone de manifiesto el valor motivacional de la tarea en sí.



La racionalización industrial que alcanzó cotas máximas a raíz de la II Guerra Mundial había simplificado en tal grado el trabajo que lo había convertido en monótono. Prácticamente todas las dimensiones del trabajo se vieron afectadas por la división del trabajo.

La aportación de Herzberg con su teoría del "enriquecimiento de tareas", se debe a la identificación de dos tipos de factores: Los que denominó "higiénicos", aquellos cuya presencia no provocaba insatisfacción, pero tampoco satisfacción, y los que él llamó "motivadores", que hacen referencia al trabajo en sí.

En 1957, Douglas Mc. Gregor publicó un artículo de amplia difusión sobre la teoría de la motivación desarrollada por Abraham Maslow. Su formulación constituye el núcleo de un nuevo enfoque de la dirección que Mc. Gregor llamó "Teoría Y". Este esquema encontró amplia aceptación, y más tarde se convertiría en un nuevo modelo de origen japonés: La "Teoría Z", que encuentra como base de la motivación, la participación del individuo en la plena vida de la empresa: La toma de las decisiones que le implican directamente.

Los experimentos de Mc. Clelland en 1951 nos hablan de la motivación del logro, entendiendo la necesidad de alcanzar el éxito y evitar el fracaso. Casi al mismo tiempo, en 1957 aparece el modelo de decisión de J.W. Atkinson, diciendo que la motivación depende del motivo, espectación e incentivo.

Todos parecen apuntar hacia cuatro ideas básicas:

- a) Cada persona es una entidad única con sus propias características físicas y psicológicas, que dan como consecuencia un comportamiento.
- b) Toda conducta humana obedece a unas causas.

c) Toda conducta humana está orientada a una meta.

d) Subyacente a la conducta humana existe una necesidad o impulso que llamamos **motivación**.

La teoría de Maslow y su pirámide motivacional se basa en una jerarquía de necesidades ordenada según una escala de potencia de la necesidad. Las más fuertes se encuentran en la base. En la medida que éstas se satisfacen, se produce una conducta de necesidad de satisfacción del escalón siguiente. El deseo (No la necesidad), de satisfacer estas necesidades es una de las formas más obvias en que se puede motivar una conducta.

Generalmente en el ámbito laboral, las necesidades básicas se dan por satisfechas, por lo que las que adquieren importancia son las de seguridad, pertenencia al equipo de trabajo, reconocimiento y estima dentro del mismo y autorrealización.

Al llegar a éste punto hemos de remarcar una limitación en las teorías formuladas por las escuelas psicológicas predominantes en el siglo XX. Con pocas excepciones, las teorías vigentes tienden a "encerrar" el desarrollo humano dentro del círculo del propio "yo". Además de Maslow. Freud sitúa el placer en el centro de la motivación humana, y Adler, la **voluntad de poder**.

Ya en nuestros días y en el ámbito de la "Teoría de la Organización", Pérez López (1979), formula un esquema en el que distingue tres clases de motivaciones que denomina: extrínseca, intrínseca y trascendente. Para el autor, estas tres motivaciones se encuentran en todas las personas, aunque cada una de ellas tiene distinta intensidad. Eso significa que al evaluar la motivación de

una persona para una acción, hemos de considerar la proporción en que entran cada una de estas motivaciones. Este esquema pone acento en las intenciones del sujeto más que en las necesidades. Se apoya en el análisis de la estructura de la realidad.

Hasta aquí hemos analizado el largo camino que ha seguido el estudio de la **motivación humana** en el trabajo. Hoy sabemos que es en el trabajo dónde el hombre se proyecta en toda su plenitud.

4.1.2- Motivación y rendimiento en el trabajo

Autores como Galbraith y Wroom, a través de la "Teoría de las Espectativas", ponen de relieve las condiciones requeridas para que un empleado rinda en los términos requeridos por la Organización:

1- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa del éxito. La expectativa enlaza esfuerzo con rendimiento.

2- El empleado confía en que del logro del rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias atractivas para él, como podrían ser: la paga, reconocimiento de sus compañeros, elogio del superior, promoción, sentimiento de éxito, autoestima, satisfacción...

3- De ello se deduce que la motivación de una persona para realizar una determinada acción es mayor cuanto mayor sea el productos de sus expectativas.

4- La relación entre esfuerzo y rendimiento depende de las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

5- El atractivo de las consecuencias extrínsecas depende de lo que el individuo considere equitativo.

las normas del grupo.

No podemos hablar de incentivos sin nombrar la importancia del liderazgo. Debido a la riqueza de aspectos y su variedad de alicientes es complejo. Se basa en aquellas actividades que tienen por objeto orientar, planificar, dirigir y definir el trabajo de los subordinados, y aquellas que tienen por objeto el aprecio por parte del superior, del trabajo bien hecho, el refuerzo de la autoestima de los empleados, el trato, la facilidad de acceso, el tener en cuenta sus sugerencias.

Si el liderazgo contiene un alto grado de consideración hacia los empleados, puede influir en la permanencia en la Organización y la **satisfacción** de los empleados.

4.1.4- Motivación: Conclusiones

Cada autor según su marco teórico, evalúa o interpreta de manera diferente la **motivación**, de ahí las dificultades que concurren cuando se pretende estudiarla y explorarla.

La motivación es una variable conductual que engloba distintos fenómenos psicológicos: procesos, estados, respuestas...

Conceptuamos la motivación como elementos de activación y dirección de la conducta con tendencia a la acción y realización satisfactoria de una serie de tareas. No consiste pues, en una sola motivación, sino en múltiples factores motivacionales relevantes para explicar la conducta humana.

La evolución de las motivaciones en el mundo laboral ha avanzado lentamente. Hasta muy recientemente los psicólogos tendían a evaluarla a través de las medidas de satisfacción en el trabajo y del rango

de los incentivos.

En definitiva, entendemos por motivación la resultante de sumar los conceptos de integración del individuo en su ámbito laboral, reconocimiento social del mismo dentro de su equipo de trabajo y de la propia institución, y la autoimagen profesional de dicho individuo.

4.2-SATISFACCION

La satisfacción en el trabajo está muy ligada al capítulo anterior, y será consecuencia en gran medida del comportamiento de las expectativas del empleado. En muchas ocasiones los empleados buscan en la empresa un marco de referencia, una relación familiar de protección y realización.

El reconocimiento de la importancia motivadora que tenía el trabajo, nos lleva a la cuestión de cómo diseñarlo para que sea capaz de generar el más alto grado de satisfacción en el empleado.

Se han hecho muchos intentos tales como la ampliación de las tareas (job enlargement), el enriquecimiento del trabajo (job enrichment) y la participación. De ello se deduce que existen unos atributos generadores de motivación que Hackman los clasifica en cinco apartados:

- 1- Variedad
- 2- Identidad
- 3- Trascendencia
- 4- Autonomía
- 5- Feedback

Estos cinco atributos son necesarios para incrementar la motivación interna y la satisfacción.

Según Vázquez, I: 1989, Existen seis factores productores de satisfacción:

- a) Realización-Logro
- b) Desarrollo-Promoción
- c) Reconocimiento
- d) Trabajo interesante

e) Responsabilidad

f) Afectividad

Obedecen a la satisfacción de unas necesidades superiores del individuo que le ayudan en su desarrollo, aumentando su capacidad. Y a nivel de la Organización no aumentan el coste y generan un incremento de los rendimientos y la competitividad.

La Dirección que está teniendo en cuenta las necesidades básicas que la gente busca satisfacer en el trabajo tiene un enfoque dirigido hacia el "nosotros". En relación con los sistemas de toma de decisiones esto es de fundamental importancia: Los métodos de **decisión participativa** comprometen a todo el grupo que ha participado en la toma de decisión. Por el contrario, los métodos autocráticos imponen sin explicaciones y dejan la libertad de no comprometerse con las decisiones.

También se ha de tener en cuenta que todas las conductas tienen una meta definida. En la situación autocrática esta meta es negativa (Evitar castigo), mientras que en la motivante la meta es positiva (Lograr algo). En los esquemas de dirección motivante la producción satisface a los empleados.

Entendemos nosotros la satisfacción en el trabajo como un compendio de la satisfacción laboral per sé, y la satisfacción personal de cada individuo, dado que una va a influir directamente en la otra.

4.3- COMUNICACION

4.3.1- Importancia de la comunicación

En las últimas décadas hemos asistido al desarrollo de un creciente interés por el proceso de comunicación interpersonal, que se ha traducido en un notable esfuerzo de investigación. Nuestra sociedad ha empezado a tomar conciencia de la importancia y complejidad de este proceso.

En la empresa ha sucedido otro tanto. Se han visto los problemas originados por una comunicación deficiente. Un estudio realizado por Blake y Morton (Texas, 1968) pone de manifiesto que los problemas de la comunicación, junto con los de planificación, son los que dificultan más el logro de la excelencia organizativa.

En la empresa, y en cualquier organización; la comunicación adquiere especial relevancia en el nivel de los directivos y de los mandos intermedios, ya que son ellos quienes invierten la mayor parte de su tiempo en comunicar. Un directivo, aseguran diversos estudios, emplea hasta el 75% de su tiempo en comunicar.

4.3.2- Información versus comunicación

La distinción entre ambos términos suele ser objeto de debate en los círculos empresariales. Son dos fenómenos interconectados y debemos remitirnos al diccionario para clarificarlos.

Información proviene de la palabra latina "informatio", que significa "imagen". La información es pues algo impersonal. La información es el contenido de la **comunicación**. Puede recogerse en

soportes diferentes: Libros, ordenadores, memoria..., ya que es un dato.

El término **comunicación** también proviene del latín, del vocablo "comunicatio", que significa "poner una información en común".

4.3.3- Comunicación descendente

Hay varias razones que nos llevarían a informar y que justifican la necesidad de establecer esta comunicación descendente:

1- El estado actual de las empresas en el entorno político, social y laboral. Su misma existencia es objeto de ataques. Existen presiones políticamente inspiradas, y que se basan en informaciones deformadas.

2- La tendencia, aunque lenta, pero irreversible hacia la **participación** en la empresa, en todos sus niveles. El aumento tecnológico moderno, la elevación del nivel educativo y el imperativo de competir en precio y calidad, empujan hacia una participación que ha de tener como condición previa una buena comunicación. No puede participar quién no está bien informado. Por ello todo proyecto de implementación de la participación ha de iniciarse con un plan de comunicación.

3- La reputación de cada empresa en su mercado que afecta a ámbitos tan distintos como: Las asociaciones de consumidores, sindicatos o público en general. Esta reputación debe sostenerse en función de un esfuerzo sistemático de comunicación.

4- En el seno de la Organización sentirse bien informado alimenta el sentido de pertenencia a la misma, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional.

5- Y por último, decir que la credibilidad en la empresa no puede improvisarse en un momento de crisis, sino que es el fruto de años de una labor bien hecha y bien explicada.

Dentro de la empresa hallamos cinco áreas de información:

- * Sobre el entorno en que se desenvuelve la Organización.
- * Sobre la empresa: resultados económicos, nuevos productos, cierre de instalaciones, etc.
- * Sobre cada centro de trabajo específico: unidad, turnos, horarios, vacaciones, traslados...
- * Sobre los puestos de trabajo: contenido, normas, objetivos.
- * Sobre los empleados: desempeño del puesto, oportunidades de promoción, condiciones económicas, formación...

Esta comunicación descendente deberá ser creíble, ya que sin credibilidad cualquier intento de comunicación es inútil. Para ello deberá cumplir dos requisitos: La justicia y la veracidad.

Deberá tenerse en cuenta el grado de comunicación que vamos a transmitir, y que depende de la naturaleza de la información, del historial de comunicación de la dirección, del momento que es presentada, y por último del público u objeto de comunicación.

Existen, sin embargo, unas barreras a la comunicación; y las más importantes son: el estilo de mando, la falta de habilidad, el temor a la pérdida de poder, las dimensiones y la estructura de la Organización.

La dirección tiene tres canales posibles para llevar a cabo la **comunicación** descendente: Los representantes del personal, la cadena de mando y el contacto directo ya sea a través de reuniones, boletines,

circulares, etc...

4.3.4- La función de la línea jerárquica

La línea jerárquica es la vía natural para que circule la información descendente. De hecho, la línea jerárquica es básicamente el canal de comunicación tanto descendente como ascendente.

La información es una fuente de poder, y su utilización por la línea, refuerza su prestigio. Esto significa que el jefe de la unidad, sea cual sea su nivel, debe ser la principal fuente de información descendente para sus subordinados.

Ello encierra varias ventajas:

- a) Realza la posición de influencia o autoridad del jefe inmediato.
- b) El jefe inmediato puede transmitir el mensaje en lenguaje apropiado, pues conoce a sus subordinados.
- c) El mensaje del jefe tendrá la credibilidad de que disfrute éste. Los empleados prefieren recibir la información relevante por parte de sus jefes inmediatos (Gelfrand, Louis I:1970, Communicate through your supervisor).

d) Por la confianza que los subordinados tienen en su inmediato superior, es más fácil que le hagan a éste preguntas aclaratorias, o que formulen sus reservas, lo que genera la comunicación ascendente.

Según François Gondrand existen hasta treinta medios de comunicación, desde la reunión informativa, la entrevista de apreciación, las cartas al personal, los tableros de anuncios, montajes audiovisuales... (R. Porrás. El factor humano en la empresa, 98.)

En resumen debemos afirmar que la información debe descender en "cascada".

4.3.5- Comunicación ascendente

Está estrechamente ligada a la comunicación descendente. Su relación es de carácter dialogal y existen tres aspectos que aclaran este concepto:

- 1- La comunicación ascendente genera preguntas que piden respuesta.
- 2- Las preguntas aportan información sobre las dudas, inquietudes, necesidades, y permiten mejorar la comunicación descendente adaptándola al marco de referencia.
- 3- Dado que la comunicación sólo se produce cuando el receptor capta el mensaje del emisor, sólo la respuesta de aquel permite confirmar la fiabilidad de la transmisión.

Existen varias razones para la comunicación ascendente,; ya sean económicas, operativas, psicológicas o por razones de responsabilidad.

El buen funcionamiento de la Organización depende de que los subordinados pasen a sus superiores la información relevante. Todo subordinado tiene un valioso caudal de información que puede ayudar a mejorar la gestión de la organización. (Es el principio de los círculos de calidad y los Grupos de Trabajo).

También depende de que cada superior conozca las motivaciones, aspiraciones e inquietudes de sus subordinados, y es deber de cada superior conocer estos aspectos, puesto que la autoridad es servicio, y éste implica receptividad para con los problemas del equipo.

Serán barreras a una comunicación ascendente eficaz:

* El estilo de mando, que condicionará en gran manera los intercambios relacionales.

* La estructura organizativa según los niveles. Si estos eslabones jerárquicos son abundantes, mayor será el riesgo de retención y distorsión de la información.

* Las diferencias culturales en el seno de la Organización.

* Y por último, el entorno laboral según la presencia sindical y la conflictividad general.

De todo ello se deduce la importancia capital del mando inmediato, que debe ser un buen mediador.

Para concluir este análisis de la comunicación ascendente, cabe citar que ésta puede fluir ya sea a través de medios institucionales o espontáneos.

1- Medios institucionales: Entrevista de apreciación, encuestas de opinión que permiten medir el clima de la institución, y preguntas directas a la dirección. Todos estos métodos son complementarios entre sí.

2- Sistemas espontáneos: Reuniones de información, seminarios de formación, y las denominadas "calas". Se entiende por "cala" aquellos contactos que hacen los niveles superiores de la Organización con los empleados de base, a fin de hacerse cargo de sus problemas y actividades; aprovechando visitas a instalaciones, inauguraciones, etc...

4.3.6- La comunicación formal/informal

La estructura **informal** está superpuesta a la **formal** en todas las organizaciones, y tiende a unir en interacción a individuos que formalmente tienen su relación bloqueada.

Las comunicaciones formales están claramente delimitadas por la estructura jerárquica que marca el organigrama, y que podemos dividir en **horizontales** y **verticales**. Son verticales las órdenes que se transmiten a los subordinados para realizar una tarea, es decir, que se emiten de arriba hacia abajo en la cadena de mando, y están basadas en el principio de autoridad.

Las comunicaciones verticales también pueden ser consideradas unidireccionales o bidireccionales, según sea posible o no el feedback.

Selznick en su Organización informal, dice que las comunicaciones informales cumplen fundamentalmente tres funciones:

1- Sirven para controlar la conducta de los miembros del grupo de trabajo.

2- Son un intento por parte del grupo particular, dentro del contexto de la Organización, para controlar las condiciones de su existencia.

3- Actúan como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales, que generalmente las organizaciones formales no proporcionan.

No son pues resultado de un plan concreto, sino de una dinámica espontánea e inconsciente en la que se incluyen las costumbres, tradiciones, normas y valores sociales que los participantes introducen en su sistema social; así como las costumbres particulares y las normas

que los participantes adquieren dentro del sistema.

Esta organización informal consiste en los modelos de relaciones interpersonales e intergrupales que pueden no coincidir con el esquema idealizado de la estructura del sistema formal.

Para nosotros por tanto, la comunicación merece ser estudiada a nivel descendente, ascendente y horizontal, así como el modo informal. También nos parece de importancia caudal diferenciar entre la comunicación dentro de cada equipo de trabajo, y fuera del mismo, con el resto de equipos y miembros de la organización.

4.4- CULTURA

"La cultura de una Organización es un animal que todos saben que existe, nadie la ha visto nunca, nadie sabe con qué arma cazarlo, y si se consiguiera cazar, no se sabría que hacer con él" (Schein).

A pesar de que el término "ideología de la Organización" sea muy ambiguo, es el más apropiado para designar los sistemas de pensamiento que configuran el carácter de las organizaciones. La ideología de la Organización, influye en el comportamiento de sus miembros, en su capacidad para satisfacer eficazmente sus necesidades y peticiones, y en el modo de enfrentarse al medio ambiente exterior.

Podemos hablar de cuatro ideologías de la organización:

- 1- Orientación hacia el poder
- 2- Orientación hacia la función
- 3- Orientación hacia la tarea
- 4- Orientación hacia la persona

Es difícil encontrarlas de forma pura en las organizaciones, pero la mayoría tienden a centrarse en una u otra.

4.4.1- Orientación hacia el poder

Una organización que se orienta hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea, y derrotar a la oposición. Dentro de la organización, quienes detentan el poder procuran mantener un control absoluto sobre los subordinados. Se trata de organizaciones cuyos ejecutivos luchan por obtener una ventaja personal frente a sus compañeros. La rivalidad y la lucha por el poder es lo más importante,

y así lo "viven" los componentes de estas organizaciones.

Se caracterizan también porque en ellas rige el "principio de autoridad", y los objetivos vienen dados desde la cúspide, según los intereses de la misma.

4.4.2- Orientación hacia la función

Una organización orientada a la función aspira a ser lo más racional y ordenada posible. En contraste con la obstinada autocracia de la organización orientada hacia el poder, en ésta existe una preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad. Ocupan un lugar prioritario los procedimientos, de manera que se valora más la respuesta correcta que la eficaz. Son organizaciones en las que la seguridad es el valor supremo, así como la antigüedad. Presentan una importante resistencia al cambio.

4.4.3- Orientación hacia la tarea

Lo que resulta máspreciado de este tipo de organización es lograr un objetivo establecido, y todas las actividades se valoran en términos de su contribución al objetivo. También las normas y procedimientos se adecuarán a los fines perseguidos.

La autoridad se legitima "a diario", y sólo a expensas de un conocimiento y competencia adecuados. El control es diferido e impersonal; no se rinden cuentas diariamente pero sí de resultados parciales o finales.

Con frecuencia, la aparición de serios conflictos internos, y las presiones provenientes del exterior, conducen a este tipo de

organizaciones a las orientaciones hacia el poder o la función. Probablemente la causa del fracaso de la "Gestión por objetivos" en muchas empresas se deba a que directivos orientados a la tarea intentan instalar el sistema en organizaciones con una orientación al poder o función.

4.4.4- Orientación hacia la persona

Son organizaciones que existen primordialmente para atender a las necesidades de sus miembros. Se crea un sistema dónde poder proporcionarles la manera de "hacer su propia voluntad".

Se evita la autoridad en el sentido de las orientaciones anteriores, y cuando es necesario ejercerla, ésta se basa en la aptitud para la tarea; aunque es una práctica que se utiliza al mínimo.

Es una organización dónde se promueve la integración de sus miembros, la ayuda y colaboración. Se corre el riesgo de distorsionar los objetivos según el gusto de los componentes de la institución.

Lo cierto es que los continuos cambios sociales están llevando a que los profesionales jóvenes se encuentren a menudo más interesados en aprender y progresar que en las posibilidades de mejorar la empresa. Y estos signos de cambio social justifican porqué la orientación hacia la persona debe considerarse como una fuerza ideológica con la que se debe contar, incluso a pesar de que existen muy pocas organizaciones contemporáneas que actúen en total acuerdo con sus principios.

También es verdad que cualquier dato a analizar dentro de una institución, deberá enmarcarse en el tipo de orientación que tenga la cultura de aquella. El conocimiento de la cultura de una

organización nos permite entender muchas cosas acerca de ella. Ver el estilo de mando predominante, su tendencia a la evolución, su facilidad para afrontar los cambios, etc., de ahí que se haga indispensable enmarcar cualquier estudio de empresa en su ámbito cultural propio.

b) Autorrealización de los componentes de la institución, a nivel de autoestima y también de autoimagen profesional; y

c) Estabilidad o su opuesto: Cambio. Es decir, aquellos aspectos que permiten detectar la "movilidad" de la institución como tal.

Veamos a continuación muy escuetamente cada uno de los factores:

a) Relaciones:

1.- **Implicación:** Es el grado en que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Es decir, la relación empleados-institución.

2.- **Cohesión:** Define el grado de camaradería en la empresa. O sea, la relación empleados-empleados.

3.- **Apoyo:** Determina las relaciones jefes-empleados a través del grado en que los primeros animan a los segundos para crear un buen clima laboral.

b) Autorrealización

4.- **Autonomía:** Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y tomar iniciativas propias. Tal y como manifestábamos en el apartado de motivación, esta capacidad favorece la autoimagen profesional y por tanto es un factor integrante del clima laboral.

5.- **Organización:** Define el grado en que se da importancia a una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

6.- **Presión:** También integra la autorrealización el grado en que la urgencia o presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

7.- **Claridad:** Por claridad entendemos el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican los planes para el trabajo.

8.- **Control:** Mide el grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.

9.- **Innovación:** Hace referencia directa a la variedad y los nuevos enfoques en la Organización.

10.- **Comodidad:** Como último factor integrante del clima, la comodidad determina el grado de influencia de las condiciones del entorno físico en que se desarrolla la tarea.

Una vez desmembrado el clima en sus componentes, la medición de éstos, configurará claramente aquél.

5- LA GESTION PARTICIPATIVA EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

Si bien no ha resultado fácil encontrar ejemplos en nuestro país del tema que nos ocupa, la bibliografía nos ha permitido analizar algunos ejemplos de empresas que aún perteneciendo al mundo industrial _ y por tanto, de comparación dificultosa con el área servicios_, nos orientan respecto a sus líneas de gestión.

5.1- AMES:

- * Creada en 1951.
- * Cuenta en la actualidad con 420 trabajadores.
- * Trabaja para el automóvil, informática y electrodomésticos.
- * Organización inicial taylorista. Se trabaja en bancos.
- * Motivación para la G.P.: Se adoptan los círculos de calidad por razones de calidad y productividad, y por motivos sociales. El detonante es una visita al Japón, donde se conoce de cerca la técnica y desarrollo de los "círculos".
- * Introducción de la G.P.: La empresa hace una reunión de información y posteriormente contrata un experto para la formación de los trabajadores y puesta en marcha.
- * Resultados: Desde 1987 hasta 1990, dónde llegan nuestros datos, los círculos de calidad funcionan con un éxito del 90% de casos resueltos.

5.2- COLOMER MUMANY

- * Creada hace más de 200 años, en la actualidad con 491 asalariados.
- * Grupos de trabajo muy jerarquizados, regidos por esquemas tayloristas.
- * Se dedica al tratamiento artesanal de la piel.
- * Motivación para la G.P.: Los motivos son la mejora de la calidad y productividad.
- * Introducción de la G.P.: El presidente de la empresa es el promotor de la idea. Contrata a un experto para la formación y puesta en marcha.
- * Resultados: En la actualidad no funcionan los grupos a causa de la intransigencia de la Dirección al no asumir las observaciones y soluciones elaboradas por los grupos.

5.3- CRISTALERIAS MATARO

- * Creada en 1920, en la actualidad cuenta con 320 asalariados, se dedica al vidrio artesanal e industrial.
- * Se rige por el sistema de cooperativa.
Motivación para la G.P.: Se inicia el proceso participativo por razones ideológicas y humanitarias.
- * Introducción: Los grupos de trabajo se ponen en funcionamiento sin sensibilización ni formación previa.
- * Resultados: Grupos más reivindicativos que para la solución de problemas. La Dirección los bloquea y forma otros grupos de trabajo con asalariados menos participativos y reivindicativos. Sólo funcionan para aumentar la productividad, y la formación técnica.

5.4- MADERAS LLODIO

* Empresa familiar creada en 1945, y dedicada a la transformación de madera. En 1980 cierre de la empresa, volviéndose a abrir como S.A.Laboral.

* Motivación para la G.P.: A causa de una crisis en el sector que les afecta muy directamente y una creencia en la participación en sus asambleas.

* Introducción de la G.P.: Se contrata un experto para la formación inicial.

* Resultados: Los grupos no llegan a funcionar a causa de la prolongación de la crisis. La toma de decisiones sigue siendo asamblearia.

La gestión participativa resuelta como movimiento asambleario da frutos económicos, sociales, de calidad y producción. Recordemos en este caso la copropiedad de sus trabajadores.

ACENOR, planta de Victoria-Gasteiz, y CASA, factoría de Cádiz, representan también dos experiencias en el campo de la gestión participativa. Ambas presentan varios elementos en común:

- 1- La motivación para la G.P. parte de una situación de crisis.
- 2- La introducción de la participación es lenta y progresiva, con bases sólidas de formación para sus miembros.
- 3- En ambas aparece la figura de un líder "transformador", que actúa de motor del cambio.
- 4- Ambas recurren a un experto a modo de consultor externo.
- 5- Si bien la metodología de la formación de los grupos de trabajo y sus reuniones es diferente, los resultados son positivos en los

dos casos, llegándose a la solución de problemas con una toma de decisiones descentralizada y delegada desde la línea jerárquica.

5.5.- SEAT

A través de relaciones de tipo personal con empleados de la firma SEAT, ha llegado a nuestro conocimiento la incipiente puesta en marcha de la **Gestión Participativa** y la dinámica de G.T. en esta empresa.

Hemos hecho llegar una hoja de recogida de datos a un responsable de calidad de la empresa (Se adjunta la hoja en "ANEXOS"). En el momento de redactar el presente, no hemos conseguido los datos solicitados. Nos parece importante mencionar que, tal y como han divulgado los medios de comunicación, la empresa no atraviesa una etapa precisamente "cómoda".

6- LA GESTION PARTICIPATIVA EN HOSPITALES ESPAÑOLES

El 12 de Octubre de 1991, el *British Medical Journal*, una prestigiosa revista médica, publicaba un artículo de Peter Reizenstein, en el que analizaba la calidad de la asistencia sanitaria. El artículo finalizaba con una observación y un ejemplo. La observación venía a decir que el método burocrático empleado para controlar la calidad no era satisfactorio, y el ejemplo era Toyota. A través de una frase, éstos afirmaban que los Volvos son también buenos coches, pero a consecuencia de que cada Volvo se fabrica dos veces, mientras que Toyota los fabrica bien a la primera.

A partir de ahí empezaba un deseo: además de controlar, por qué no formulamos una política clara que induzca a nuestros profesionales sanitarios a **hacer bien las cosas a la primera.**

El National Health Service en el Reino Unido está en proceso de reforma en el que se introduce con fuerza el concepto de Gestión de la Calidad Total, y lo mismo ocurre con algunos hospitales de Estados Unidos.

En nuestros hospitales españoles, existe un modelo de calidad basado en comisiones clínicas. En los hospitales públicos éstas son fruto de una normativa legal y están basadas en unos criterios burocráticos con unas actividades que no contemplan en su totalidad las necesidades de los pacientes. No existe, todavía, una visión clara de la importancia de la **gestión participativa**, como medio para alcanzar la **calidad total**, ni en las estructuras directivas, ni en los equipos profesionales.

En el apartado anterior apuntábamos la dificultad de encontrar bibliografía que ponga de manifiesto la aplicación de la G.P. en empresas nacionales; pero en el presente nos vemos obligados a reforzar dicha afirmación. Tan novedosa es la **participación** en la empresa de servicios y concretamente en los hospitales que nos ha resultado prácticamente imposible encontrar ejemplos de su aplicación tal y como desarrollaremos en el marco práctico de nuestra investigación.

No olvidemos que un Hospital es una empresa de servicios que a diferencia del resto de su grupo está constituida por empleados que tradicionalmente han formado parte de profesiones liberales. Además, el producto -en este caso el servicio- que presta a la sociedad: La Salud o los Cuidados en la enfermedad o muerte, son de difícil cuantificación.

Ahora bien, también es cierto que en relación al tema que nos ocupa, hemos podido localizar distintas motivaciones y distinta metodología de aplicación en tres hospitales de nuestra Comunidad Autónoma: Parc Taulí, Hospital de Sant Pau, y Hospital de Igualada. Sus experiencias, que pretenden cerrar el apartado teórico que iniciábamos con el "Marco Legal de la Gestión Sanitaria en Catalunya", son descritas a continuación.

6.1- Consorti Hospitalari: "Parc Taulí". Sabadell.

Fuimos recibidos por la Sra. M. Dolors Llorenç i Basses, Directora de Enfermería, y a través de la entrevista mantenida, conocimos cómo en el centro se había planeado la G.P.

Antecedentes:

- * Nace propiciada por un cambio en la estructura arquitectónica del centro, que de varias clínicas separadas físicamente, pasa a convertirse en un único edificio.
- * Convergen profesionales de distintos lugares de procedencia, con culturas y formas de trabajar diferentes.
- * Existe una incertidumbre ante la fusión, que añadido al punto anterior, genera un deficiente trabajo en equipo.
- * Existe, sin embargo, una preocupación de mejora.
- * Se lleva a cabo de manera pluridisciplinar, el "Plà Director"; en el que participan todos los estamentos.
- * Se busca la descentralización en áreas de un aumento de la operatividad y calidad.

Características:

- * Los grupos se crean sólo para la solución de problemas, sin formación previa para la mayoría de los trabajadores.
- * La asistencia y pertenencia a los grupos, es voluntaria.
- * Se instaura una dinámica de participación sin planificación directa de la gestión de la misma. Es una participación de surgimiento "espontáneo".

Resultados:

- * En el momento de la entrevista, la directora de Enfermería nos informa de que hay pendiente una primera valoración del proyecto, por lo que no podemos aportar resultados al respecto.

6.2- Hospital de Sant Pau

A través de una entrevista mantenida con Carme Sans, responsable de calidad del centro; pudimos ver la estrecha relación entre la experiencia llevada a cabo por Sant Pau, y el programa de calidad del centro.

Antecedentes:

- * Nace ante la necesidad de instaurar una "Política de calidad".
- * La teoría del "Control de Calidad", queda desplazada por los nuevos movimientos de calidad, basados en que dicha calidad es responsabilidad de todos los que participan en la empresa.

Características:

- * El trabajo se realiza en grupos llamados "Comisiones", que parten de unos objetivos previamente fijados, y tienen una duración temporal variable en función de los temas a tratar.
- * Cuando alguien detecta un problema, lo comunica a los responsables del programa de calidad del centro. El tema será tratado por dichos responsables, por una comisión que ellos designen, o bien por la persona que ha detectado el problema si así lo manifiesta de forma expresa.
- * Toda participación se mantiene en el anonimato. La satisfacción

en este caso depende del propio reconocimiento, no del reconocimiento que hagan y manifiesten los demás.

Resultados:

- * Avance lento pero seguro en materia de calidad. Hay un equipo pluridisciplinar implicado, con buenos resultados tabulados. Resultados pensados siempre para la evaluación de la calidad, no de la participación per sé.
- * A nivel institucional tiene un importante prestigio ganado en materia de estudios sobre calidad.

6.3- Hospital de Igualada

A consecuencia de un artículo de prensa recogido, en el que se hablaba de la participación de este Hospital en un Congreso de Calidad Total, tuvimos la oportunidad de entrevistarnos con el Sr. Lluís Triquell, gerente de dicho Hospital, para recopilar información acerca de su experiencia.

Antecedentes:

- * Entre finales de 1988 y principios de 1989, en Igualada coexisten dos hospitales generales en la misma ciudad para una población de unos 90.000 habitantes.
- * Un acuerdo de coordinación entre ambos centros provoca un rechazo generalizado que acaba en un conflicto de más de seis meses de duración. Esta situación lleva a un descenso importante de la actividad acompañado de un serio deterioro de las relaciones internas.

- * En definitiva, y como en la totalidad de los casos estudiados, se parte de una crisis. Será precisamente la crisis la que genere la necesidad del **CAMBIO** hacia la calidad total. Hacia la **G.P.**

Características:

- * Se desenvuelve en tres etapas. La primera "Preparación", en la que se trabaja la filosofía y estrategias a seguir. La segunda, "Filosofía", a través de la cual se inicia la formación de los responsables, se plantea el programa de Calidad Total, y se busca un diagnóstico del clima de la institución. Y la tercera, "Acción"; fundamentada en los pilares que suponen la **comunicación**, la **mejora continua**, y en definitiva, la búsqueda de la **excelencia**.
- * El proceso se desarrolla a través de la **participación** de equipos multidisciplinarios que identifican y priorizan problemas de forma organizada.
- * Los "equipos de mejora", formados por diferentes profesionales para tratar temas de aplicación en el ámbito general de la institución, dejan paso a los "equipos de excelencia" que también multidisciplinarios, desarrollan temas de aplicación en la propia unidad de funcionamiento del Hospital.

Resultados:

- * A pesar de que el Sr. Triquell reconoce la necesidad de cuantificar una evaluación de la experiencia, las encuestas a usuarios han podido objetivar que de un 17% de clientes del Hospital que en la etapa diagnóstica (Noviembre de 1989) aseguraban no volverían jamás al centro, han pasado a un 9% en

Noviembre de 1991.

* También es cierto que en las últimas reuniones pluridisciplinarias, los G.T. han reconocido una mejora en las condiciones de trabajo, y un paso más hacia la calidad.

7- LA G.P. EN EL CLINIC: UN PROYECTO DE EMPRESA

Para finalizar el marco teórico, estableceremos los límites de nuestra experiencia práctica a través de las líneas generales del proyecto de **Participación en el Hospital**. Pretendemos con ello centrar nuestro ámbito de actuación para una mejor comprensión posterior de la investigación realizada.

"Un Proyecto de Empresa coordina y activa las interrelaciones cualitativas de todos los elementos del funcionamiento interno y externo de la Organización".

Un Proyecto de Empresa no se ve ni se toca, y todavía menos puede reproducirse. Es en sí mismo una actitud que emana del interior de las personas que configuran una organización, y manifiesta su movimiento en múltiples acciones:

- * De **Información** en todos los sentidos.
- * De **Formación**.
- * De **Participación** activa.

En definitiva, el Proyecto de Empresa va ligado a la **Gestión Participativa**, y esto quiere decir hablar de estrategias de cambio y progreso, con un hilo conductor coherente de dinámica de mejora.

Los dos principios que movilizan actualmente las organizaciones son:

1.- Una Empresa no puede ser competitiva a menos que su activo más importante, que son los recursos humanos, participen en su desarrollo a todos los niveles.

2.- Para que una acción participativa sea eficaz, debe estar

totalmente integrada en la totalidad de la Empresa. Esto quiere decir que no se pueden tomar decisiones aisladas.

Las principales acciones de CAMBIO descritas por las organizaciones que han apostado por un Proyecto de este tipo son:

- * Flexibilización de las estructuras organizativas, especialmente enfocadas a la delegación de trabajo, aprovechamiento del tiempo, y prácticas de Trabajo de Grupo.
- * La mejora de los circuitos de comunicación con la puesta en marcha de los Grupos de Trabajo, de progreso y otras acciones participativas que aseguran los flujos de información.
- * La búsqueda de políticas de Calidad Total en el conjunto de la Organización, teniendo en cuenta la mejora de las relaciones interpersonales y de cooperación dentro de la propia empresa.

Como dice Alain Delan, Secretario General del Sindicato Francés C.F.T.C:

"Si el Proyecto de Empresa pretende movilizar a todos los actores de la Organización, con la finalidad de conseguir objetivos prefijados de forma abierta y transparente, pensemos que ofrece posibilidades muy interesantes que vale la pena aprovechar..." (Clínic: 1992. "La dinámica participativa del Proyecto de Empresa". *GRUPS*, n- 1. Octubre-Diciembre 92').

Desde un punto de vista muy esquemático, creemos necesario destacar aquí las características principales de esta experiencia de Participación en el Hospital.

Antecedentes:

- * Situación de crisis dentro de la institución que se pone de manifiesto en forma de "desánimo" general entre sus trabajadores.
- * Ambiente externo de cambio social mantenido en el que se da cada vez una mayor importancia a la calidad asistencial como un TODO.
- * Deseos de alcanzar la calidad a través de incrementar la satisfacción de los recursos humanos de la empresa: Su capital máspreciado.

Características:

- * Diagnóstico de la situación institucional con la ayuda de una consultoría externa.
- * Plan de formación dirigido en un primer tiempo a mandos intermedios, con la finalidad de introducir los conceptos de cliente/proveedor interno, y metodología de dinámica de grupos.
- * Programa de funcionamiento de diferentes grupos de trabajo con Coordinación Central y soporte metodológico a petición del propio grupo.
- * Creación de un Grupo de Trabajo encargado de vehicular la información producto de los diferentes grupos, a través de una revista de publicación interna.

Resultados:

- * Desde el punto de vista de solución de problemas, todos los grupos que han finalizado, y presentado las conclusiones al Comité Ejecutivo, han podido desarrollar las soluciones por ellos propuestas.
- * Pendiente valoración de las repercusiones de la nueva forma de

Gestión Participativa en el colectivo de trabajadores. En su satisfacción, motivación...en el clima laboral del Hospital en definitiva. Este es nuestro reto con este trabajo.

MARCO PRACTICO

8- ENCUADRE DEL ESTUDIO

8.1- CLINIC

8.1.1.- Antecedentes. Creación del Hospital

En 1879 se consideró la necesidad de una nueva facultad de Medicina, creyendo que para que fuese más concretamente la enseñanza, era necesaria la proximidad de un hospital; incidiendo también que en Barcelona, con una población de 600.000 habitantes, tan sólo había uno.

Se iniciaron las obras en 1895, finalizando en 1906; no empezando su función hasta el año siguiente. El Hospital Clinic de Barcelona nace inicialmente como un centro dedicado enteramente a la beneficencia y durante años, pendiente de la colaboración desinteresada de sus facultativos.

La Enfermería está compuesta por religiosas únicamente hasta la aparición de señoritas voluntarias. Después de la Guerra Civil aparecen Enfermeras que cursan un año de formación.

Es en los años sesenta cuando esta figura se hace más patente en el Hospital aumentando progresivamente los componentes de esta profesión. A principios de los setenta se estructuran las plantillas de Enfermería, siendo más numerosas que las de religiosas-enfermeras. Estos cambios se producen por la necesidad que crean los avances médicos y la progresiva demanda de cuidados generada por los enfermos.

La falta de medios y la insuficiencia de plantillas promueve una

solidaridad generalizada entre y dentro de todos los estamentos, ambiente que empieza a declinar sobre 1985 debido a multitud de factores como: la sofisticación de los cuidados, el aumento de la demanda asistencial, instalaciones envejecidas, conflictividad laboral y cambios organizativos.

Toda esta crisis se hace más patente en el colectivo de Enfermería. Se trata del colectivo más numeroso y el que más contacto mantiene con el enfermo. Esta circunstancia coincide con una crisis de la profesión en todos los países desarrollados incluido el nuestro.

Transcurren 1988 y 1989 en que la gerencia del Hospital reconoce verbalmente que se ha perdido el orgullo de pertenecer a la plantilla del CLINIC.

Es aquí cuando nace la creencia de la necesidad de volver a motivar a la plantilla del Hospital, que junto con un interés en incrementar la calidad asistencial, y reducir los costes; hará plantear la posibilidad de optar por la G. P.

Se inicia el proceso de reuniones para captar el sentir y la forma de pensar del personal, proceso que queda interrumpido para reanudarse meses más tarde con una nueva empresa consultora responsable del tema. Mientras tanto Gerencia y Dirección trabajan el Proyecto de Empresa.

En el transcurso de 1992 aparecen los primeros Grupos de Trabajo. El camino ha sido largo dado el elevado número de trabajadores: 3.228 de los que 1.210 son enfermeras.

8.1.2.- Estructura Orgánica

Desde sus inicios el hospital es dirigido por un Patronato que ha sufrido cambios con el tiempo. En la actualidad lo forman:

Generalitat, Ajuntament, Gobierno Central y Diputación; siendo su estructura:

Patronato

Junta Administrativa

Gerencia

Direcciones

La figura de Gerencia aparece en los últimos años, así como la de las Divisiones, de novísima creación. Esta sustituye a las Cátedras por especialidades, relacionadas directamente con la Facultad.

Cabe mencionar que, debido a la peculiaridad de ser subvencionado por varios organismos, es el único hospital que desde su inauguración autogestiona su presupuesto.

8.1.3.- Camino hacia la Gestión Participativa

La evolución ha sido:

1.- Captación de la forma de pensar y sentir de los asalariados.

2.- Formación de los dinamizadores de grupo. Los grupos en las dos fases son aleatorios. Están compuestos por integrantes de los diferentes estamentos que forman la plantilla.

Se pone por tanto de manifiesto el Proyecto de Empresa, en el que queda claro entre otras, la necesidad del compromiso de todos en la carrera iniciada por el Hospital, basándose en la **motivación y participación**.

8.1.4.- Objetivos del Proyecto

Cuatro son los objetivos que persigue este proyecto:

- 1.- Conseguir un desarrollo armónico de sus tres competencias institucionales: la Asistencia, la Docencia y la Investigación.
- 2.- Aspirar con perseverancia y determinación a la calidad en todos sus aspectos, para satisfacer tanto al usuario como al personal.
- 3.- Dotarse de los medios necesarios para ocupar la posición de Hospital líder en Catalunya y conseguir sea reconocida internacionalmente su alta cualificación.
- 4.- Considerar estos objetivos dentro de una gestión económico-financiera equilibrada.

Todos ellos tienen en cuenta la misión social del centro, la evolución médico-sanitaria del país, su posición en el entorno que permitan a quienes contribuyen a su actividad un desarrollo tanto profesional como personal.

8.1.5.- Valores pilar de la Institución

De estas premisas y objetivos, derivan unos valores institucionales que permitan la aplicación de soluciones, acciones y recursos necesarios. Son los siguientes:

- La profesionalidad en el trabajo y las actuaciones motivadas por una actitud y comportamiento humanitarios.
- El espíritu innovador, animado por la voluntad permanente de observación y creación de progreso.
- La responsabilidad que debe inspirar las actuaciones de todos los colaboradores del Hospital.

Estos valores son ingredientes insustituíbles de la calidad definida

anteriormente como objetivo imperativo.

8.1.6.- Compromisos

- 1.- Lograr una mayor armonía en el funcionamiento.
- 2.- Definir la contribución de cada uno para con su propio equipo, los otros equipos, y el resto del Hospital.
- 3.- Establecer los dispositivos y medios que aseguren la **comunicación** interna en todos los sentidos, y garanticen la activa **participación** de cada uno en la tarea común.
- 4.- Continuar remodelando y acondicionando los edificios, tanto externa como internamente, con el fin de mejorar la eficacia de las tareas, la seguridad de las personas, la acogida de los usuarios, el control de flujos de circulación, e imagen del Hospital.
- 6.- Frente al público y entidades externas al Hospital, potenciar todo aquello que ha forjado su reputación e imagen (servicios "punta", profesionalidad del personal asistencial...)
- 7.- Reforzar la formación del personal.
- 8.- Estimular la responsabilidad favoreciendo formas y estructuras de **participación** del personal en la vida y actividad del Hospital.
- 9.- Contribuir a potenciar el sentimiento de orgullo de pertenecer al Hospital.

8.2.- Hipótesis

1.- COMUNICACION: Los G.T. para la solución de problemas mejoran la comunicación en la institución.

2- MOTIVACION: Los G.T. para la solución de problemas mejoran la motivación de los profesionales.

3- SATISFACCION: Los G.T. para la solución de problemas mejoran la satisfacción de los profesionales.

3.1- Los G.T. mejoran la satisfacción laboral de los profesionales.

3.2- Los G.T. mejoran la satisfacción personal de los profesionales.

4.- CLIMA: Los G.T. para la solución de problemas mejoran el clima laboral.

4.1.- Los G.T. mejoran el grado en que los jefes apoyan a sus subordinados.

4.2.- Los G.T. disminuyen el control de los jefes sobre los empleados.

4.3.- Los G.T. disminuyen la presión sobre el ambiente laboral.

4.4.- Los G.T. aumentan el grado de autonomía de los trabajadores.

8.3.- Proceso

8.3.1.- Metodología

Nuestro estudio se enmarca en la metodología post-facto, de desarrollo longitudinal. Partimos de un diseño "quasiexperimental", y utilizaremos cuatro grupos. Dos de ellos a modo de grupo control, de manera que al grupo 2 le pasamos un cuestionario pre-test, y de nuevo un segundo como post-test. Para evitar la posible fuente de error derivada del aprendizaje, el grupo 4 sólo será sometido a post-test.

Los dos grupos restantes serán los **experimentales** propiamente dichos (Los grupos con experiencia en Grupos de Trabajo). Del mismo modo uno de ellos no pasará el cuestionario "pre", para evitar el aprendizaje.

Si se cumple que los resultados post-test de los grupos 2 y 4 son similares, podremos asumir que también lo serán los de los grupos 1 y 3.

Experim./Control	Grupo	Pre-test	G.T.	Post-test
Experimental	1	SI	SI	SI
Control	2	SI	-----	SI
Experimental	3	-----	SI	SI
Control	4	-----	-----	SI

8.3.2.- Población y muestra

La población sometida a estudio está constituida por el total de trabajadores del Hospital Clínic, independientemente de la división a la que pertenezcan, y de su categoría laboral.

La muestra se ha obtenido por un proceso de **muestreo aleatorio estratificado**, en base a la variable independiente (Tipo de organización: GT sí / GT no), para los grupos 1 y 4 planteados en nuestro diseño; y **muestreo no probabilístico por cuotas** para los grupos 2 y 4. De manera que en la selección, hemos mantenido la proporción de profesionales de las distintas divisiones dentro de la Institución.

8.3.3.- Instrumentos

La elección de los instrumentos que nos permitieran medir las variables planteadas en el diseño, no fué tarea fácil. Durante el volcado bibliográfico encontramos una gran variedad de útiles de medida, pero de difícil adaptación a nuestro objetivo. Por el contrario, había aspectos que deseábamos analizar, y sobre los cuales no había nada publicado. Se hizo necesaria la delimitación de unos criterios de elección que cruzaríamos con los instrumentos disponibles, para tomar la decisión idónea. Dichos criterios son los detallados a continuación.

* Criterios de elección

1- Acercamiento a las variables

Es el criterio que nos permitió contrastar el instrumento con el objetivo final del trabajo. Es decir: ¿Cómo medir la variable "X" que incide en la hipótesis planteada?

2- Fiabilidad

Una vez escogidos instrumentos que permitieran medir lo que realmente queríamos medir, surgió la duda de la fiabilidad.

Es cierto que algunos de ellos han sido conservados íntegramente, y por tanto disponíamos de la comprobación científica de sus autores; pero también es verdad que otros son adaptaciones de la publicación original, por lo que nos planteamos la necesidad de una "prueba de jueces" para validarlos.

3- Validación

Proceso a aplicar con los instrumentos adaptados o de creación propia. La validación fue otro criterio para la obtención de los cuestionarios definitivos. Cualquier ítem no validado, no era susceptible de ser incluido.

Para esta validación, fueron sometidos los ítems a la respuesta y opinión de diez personas, incorporando las opiniones comunes para conseguir que el lector del ítem entendiera claramente lo que deseábamos preguntar.

4- Operatividad

Fue precisamente este criterio el que nos permitió "recortar" alguno de los instrumentos originales. Eramos conscientes de la extensión de nuestro cuestionario, que consta de seis partes, y apareció la necesidad de adaptar alguna de ellas; conservando lo estrictamente necesario para validar la hipótesis, y desechando el resto. Con este proceso, no alargamos todavía más el número de ítems planteados.

5- Opinión de expertos

Una vez superados los anteriores criterios, nos pareció conveniente concertar entrevistas con expertos en psicología de empresas, para consultar nuestra decisión: Ceferí Soler, Inmaculada Roig, Miquel Fortés y Araceli Martínez, nos fueron de gran ayuda en este aspecto.

* Estructura

Se inicia el instrumento con una breve explicación de su finalidad y de las partes de que consta.

I) Datos personales

Agrupamos en este primer apartado la mayoría de variables intervinientes en la hipótesis. Nos permitirán un posterior control estadístico de los datos recogidos.

II) Clima Laboral

El instrumento seleccionado fue el cuestionario **WES** Rudolf H. Moos, Bernice S. Moos, Edison J. Trickett: 1974,1981. Asocial Climate Scale. (adaptación española por Nicolás Seisdedos, M. Victoria de la Cruz y Agustín Cordero: 1989. Ediciones Tea).

La finalidad era medir el clima laboral, variable dependiente planteada en la hipótesis. Se trataba de un cuestionario adaptado a nuestras necesidades, validado por sus autores desde el punto de vista estadístico; y aunque el número de ítems (90), no podía considerarse muy operativo al sumarlo al resto de cuestiones, fué recomendado por el Sr. Fortés, y la Sra. Martínez, como de elevada fiabilidad para nuestro objetivo.

No resultó fácil entender las instrucciones de corrección, y también necesitamos de los expertos para que nos asesoraran al

respecto.

Nos parece importante mencionar que intentamos localizar una escala de este tipo que hubiera sido creada y probada de manera específica en instituciones hospitalarias; pero por toda la información que hemos podido reunir, en estos momentos hay una pendiente de publicación, y por tanto todavía no apta para nuestra utilización. Se trata de la escala WES aplicada a Hospitales.

III) Cultura de la empresa

El documento seleccionado fué el OBDS desarrollado por R. Harrison, profesor de la Universidad de Harvard, a través de una versión por él autorizada al profesor C. Soler, que adapta el modelo original a empresas españolas y su entorno. (R. Harrison y B. Oshry: 1976. Organization Behavior Describer Survey (OBDS). The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators. (El Sr. C. Soler es profesor de ESADE, experto asesor de empresas y actualmente colaborador de nuestra institución.

IV) Motivación

La escala MPS, (Fernández Seara, J.L.: 1987. Escala de Motivaciones Psicosociales. Madrid. (Tea ediciones, SA.), nos ofrecía posibilidades muy interesantes para medir esta variable. Sin embargo, no todas las subescalas nos resultaban atractivas por igual, y nos permitimos adaptar el cuestionario a nuestras necesidades. Al elegir las subescalas, respetamos, eso sí, el porcentaje de ítems que mantiene el documento original.

Ello nos obligó a la creación de una nueva hoja de respuestas

adaptada al nuevo cuestionario, y lógicamente una plantilla de corrección que, tomando como base la original, se distribuyera de acuerdo a nuestra adaptación. La corrección también hizo necesario mantener indicadores porcentuales a los obtenidos en la población del documento original, para mantener la fiabilidad del mismo lo menos adulterada posible.

Esta fue una de las partes de nuestro cuestionario que requirió de la "prueba de jueces" para ajustar los ítems que habíamos modificado. También los asesores consultados repasaron nuestra conversión del MPS.

V) Comunicación

Esta parte del cuestionario, si bien está inspirada en Adair, J.:1990. Guía práctica para la comunicación empresarial. Bilbao. Ed. Deusto., puede considerarse de creación propia.

Pretendemos con ella medir la comunicación en la empresa a nivel horizontal y vertical (Tanto descendente como ascendente), así como la comunicación a nivel formal e informal. Deseamos también conocer opiniones libres sobre el tema de comunicación, y por ello planteamos preguntas abiertas.

Tras pasar estas preguntas a las personas que determinamos para "probar" nuestro cuestionario, nos vimos en la necesidad de reconvertirlas en semi-abiertas. Es decir, delimitar un poco más el campo de respuesta para favorecer la comprensión de los ítems.

VI) Actitudes en el Grupo de Trabajo

Es la última parte de nuestro cuestionario, y supone una adaptación bastante fiel del instrumento desarrollado por Ralph

Barra (Barra, R: 1985. Círculos de calidad en operación, Mexico. Mac Graw-Hill). Barra propone el documento para "testar" las actitudes en los G.T. pasándo la encuesta entre directivos y empleados tanto antes como durante la aplicación del programa de Gestión Participativa.

Estas seis partes o subcuestionarios, tras pasar por el rigor de los cinco criterios determinados arriba, han constituido nuestro instrumento de medida definitivo.

*** Inconvenientes**

El instrumento presenta dos inconvenientes fundamentales:

a) Longitud

Se trata de un cuestionario con un total de 174 ítems, con la consiguiente dificultad de cumplimentación que ello supone.

b) Corrección

Además de su extensión, la corrección de cada una de las partes sigue un esquema diferente, lo cual supone muchas horas de trabajo teniendo en cuenta además nuestro carácter de investigadores noveles.

c) Riesgo de rechazo para completarlo, por las implicaciones que tiene con el proyecto de empresa. (Gerencia).

8.3.4.- Estrategia estadística

Partiendo de un diseño complejo, nos encontramos con múltiples posibilidades estratégicas desde el punto de vista estadístico.

Las hipótesis plantean una cuestión **comparativa**. A excepción del apartado "Cultura de la Organización", los datos recogidos; si bien responden a aspectos cualitativos, son de tipo **cuantitativo**. Los grupos sometidos a estudio son **independientes**.

Dado que no todas las variables tienen sólo dos categorías, también la estrategia se modifica en función de éstas, es decir, en algún caso nos encontramos con **dos grupos**, y en otros con **más de dos**.

El número global de nuestra muestra puede hacer pensar en que nos encontramos ante una situación **paramétrica** constante, pero las distribuciones heterogéneas nos han llevado a aplicar también pruebas **no paramétricas**.

1.- Para verificar si el punto de partida de los dos grupos sometidos a pre-test era el mismo, aplicamos: "V" de Mann-Witney.

2.- A la hora de determinar las diferencias significativas de todas las variables consideradas cuantitativas de nuestro estudio, con la influencia de la variable independiente "Grupo de Trabajo", la prueba elegida ha sido: T de Student.

3.- Para conocer las diferencias de la variable cualitativa "Cultura" respecto de G.T.: "V" de Mann Witney.

4.- También nos interesaba conocer las correlaciones existentes entre todas las variables analizadas.

5.- Para conocer las diferencias entre el turno y el resto de variables estudiadas, en un primer momento aplicamos Análisis de varianza, considerando que el número global de la muestra nos

conducía a una situación paramétrica. Después de revisar la distribución, decidimos sustituirla por "K"-Krusall Wallis.

6.- Para todas las variables cualitativas dicotómicas con el resto de ellas: "V" de Mann-Witney.

7.- Para verificar la distribución del apartado cultura en función de turno, división y estado civil, la prueba ha sido: Chi cuadrado.

8.3.5.- Recogida de datos

La recogida de datos se inicia el 15.09.1992 y se prolonga hasta el 15.02.1993. De 110 cuestionarios entregados hemos recogido cumplimentados un total de 93. Queremos dejar constancia que en el apartado de "cultura", el número de casos perdidos es mayor, siendo de 39 los cuestionarios en los que quedaba en blanco este aspecto.

9- CARACTERISTICAS DE LOS DATOS OBTENIDOS

9.1- Características Personales de la Muestra

Nuestra muestra se sitúa en una media de edad de 35 años, con solo un 10% de población que rebasa los 45 años de edad y un 8,8% de menores de 25 años.

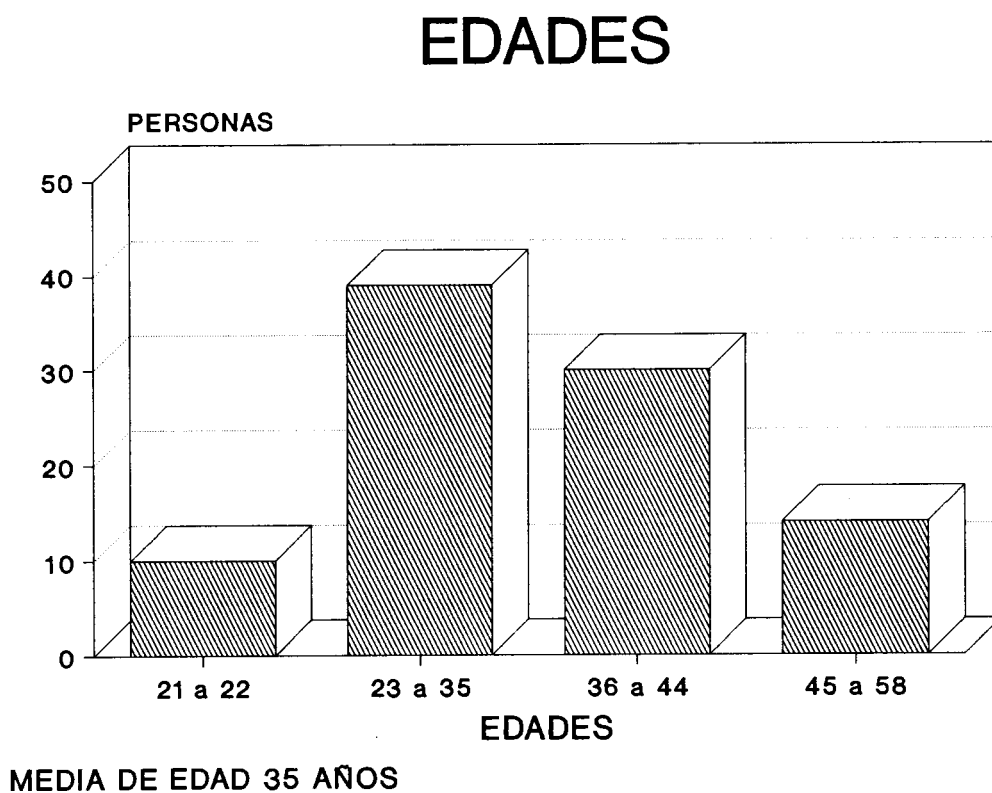


fig. 1.

El sexo predominante en nuestra muestra es el femenino con 78% coincidiendo con la proporción de la plantilla del Hospital.

SEXO

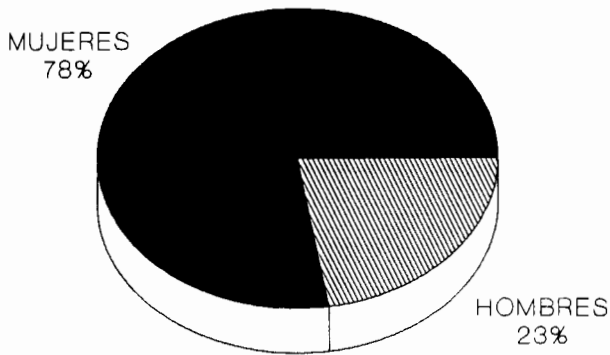


fig. 2.

ESTADO CIVIL

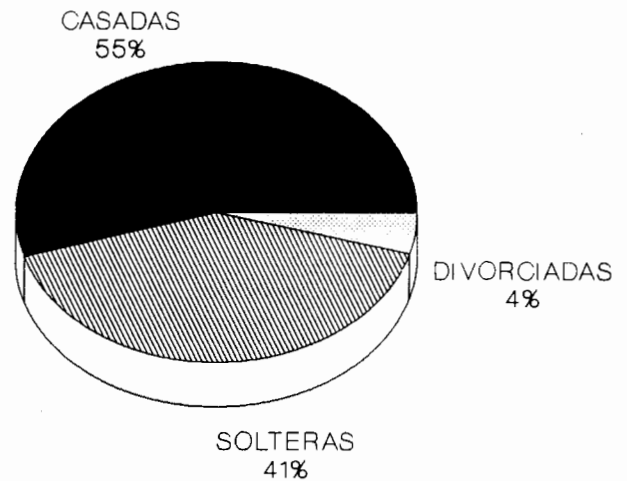
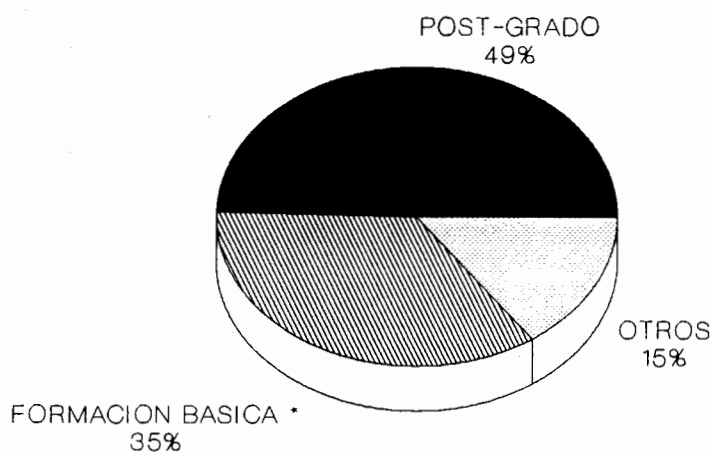


fig. 3.

Por lo que respecta al estado civil nos encontramos con una muestra bastante homogénea con un predominio de las personas casadas 55.6%, frente a un 40% de solteras y solo un 4,4% de divorciados. A pesar de incluir el estado religiosos como una posible respuesta a nuestro cuestionario, ninguno de los integrantes de la muestra se incluía en esta categoría. Nos nos ha sorprendido, como ya apuntábamos en el C-8 apartado 8-1 de nuestro encuadre del estudio, la evolución del Hospital ha llevado a una disminución del número de religiosos que integran la plantilla.

Sobre el nivel de formación de la muestra, estamos ante dos grandes grupos sin diferencias significativas entre la formación de post-grado 49% y un 35% de formación básica. Considerando que este 35% tiene la acreditación necesaria para el puesto de trabajo que desempeña, no habiéndola ampliado con cursos de formación posterior.

NIVEL DE FORMACION



* FORMACION PARA EL LUGAR QUE OCUPAN

fig. 4.

9.2 Características Sociolaborales de la Muestra

La antigüedad media de las personas de la muestra se sitúa en los 11 años, siendo únicamente de un 8% las de antigüedad superior a 20 años y un 18% superior a los 3 años.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

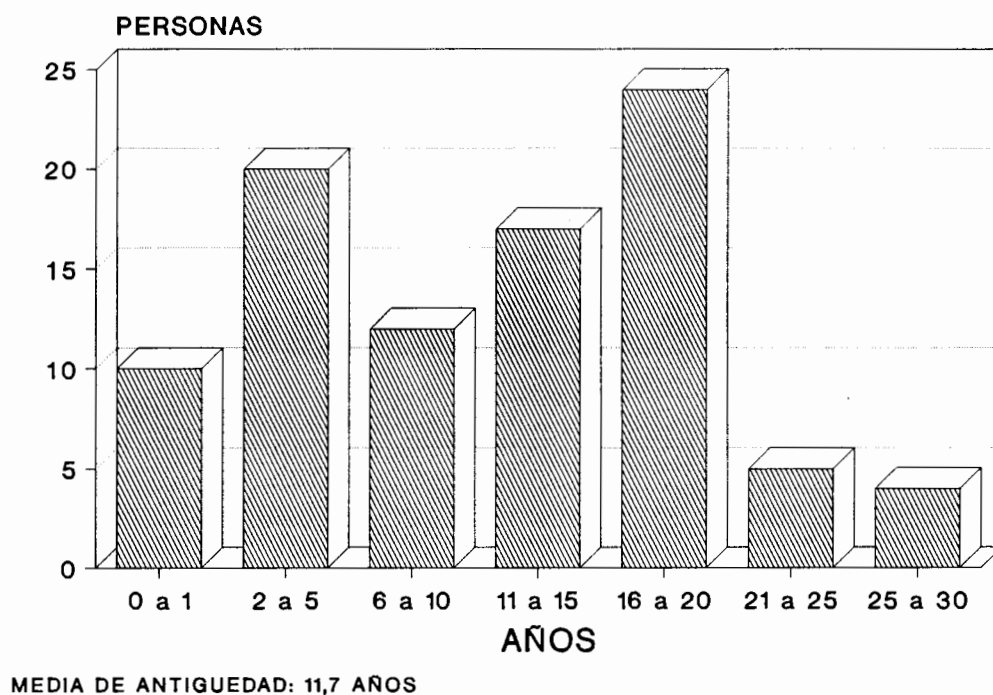


fig. 5.

Por lo que respecta al tipo de contrato un 77,5% son fijos y un 22,5% de eventuales, lo cual se relaciona perfectamente con la media de antigüedad en la empresa.

TIPO DE CONTRATO

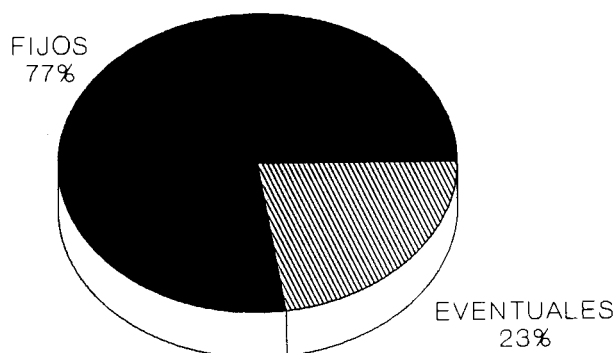


fig. 6.

Los grupos profesionales representados en la muestra se componen de mayor a menor:

- 65,5% pertenecen a la División de Enfermería.
- 17,5% pertenecen a la División Administrativa.
- 13,0% pertenecen a la División Médica.
- 2,2% pertenecen a Servicios Generales.

GRUPOS PROFESIONALES

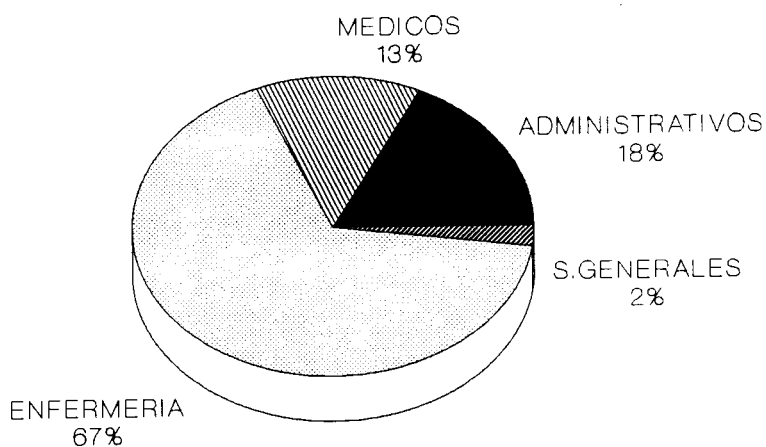


fig. 7.

El último grupo se engloba en los Servicios de mantenimiento, cocina, lavandería. Ante el bajo porcentaje de este grupo y por operatividad ante el proceso de datos decidimos incluirlo en la División Administrativa quedando en un 19,7%.

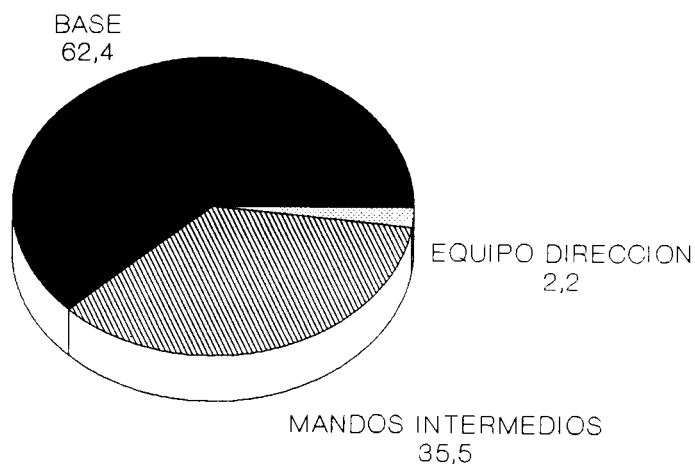
Por lo que respecta al cargo:

62,4% desempeñan labor de base.

35,5% son mandos intermedios.

2,2% son equipo de dirección.

CARGO



VALOR PORCENTUAL

fig. 8.

El 56% corresponden al turno de mañana, siendo el 27% de los turnos de tarde, noche y fines de semana, únicamente un 3% dice pertenecer al turno flexible, aunque valdría la pena matizar que este turno cubre mayoritariamente el turno de mañana y muchas personas se han incluido en él. Encuadrándose en la distribución de turnos del hospital en el que el grueso de la plantilla se sitúa en el turno de mañana, siendo esta cercana al 70%, hemos hecho el esfuerzo de recoger las opiniones de las personas de todos los turnos.

Por lo que respecta al tipo de unidad el 54% de encuestados trabaja en unidades no reformadas en los últimos seis años, un 14% no responden a este ítem por no pertenecer a una unidad en concreto por su función o la modalidad que implica su puesto de trabajo.

Este aspecto nos permitirá ver como influyen las condiciones estructurales en los aspectos que deseamos medir.

El Dossier de Cuidados solo podía ser contestado por personal de Enfermería de unidades de hospitalización, por ello se explica que un 28% de nuestra muestra no respondan. De las enfermeras que contestan el 55% no utilizan el dossier de cuidados como base de su trabajo enfermero.

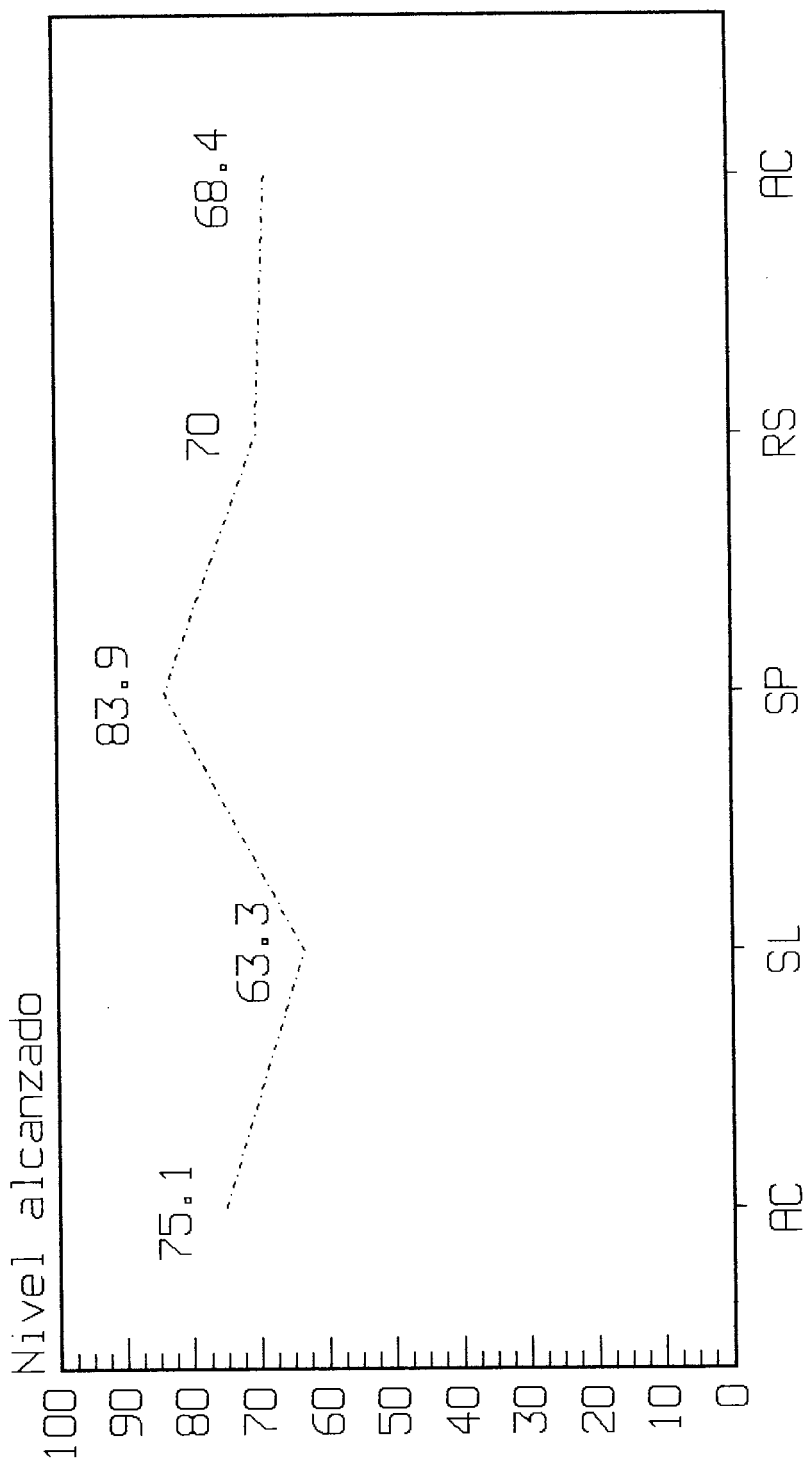
9.3-Análisis de los datos obtenidos en nuestro estudio para Motivación y Satisfacción

De acuerdo con lo expresado en el apartado 4.1.4 de motivación presentaremos aquí los resultados que hacen referencia a la integración del individuo en su ámbito laboral; el reconocimiento social y la autoestima e autoimagen profesional.

Por lo que respecta a satisfacción nos vendrá dada por los resultados de la Satisfacción laboral y personal del individuo, (Capítulo 4.2).

En aceptación e integración social un 57% de la muestra se siente medianamente integrada, frente a un 40% que se considera altamente aceptados y únicamente un 3% responde sentirse poco aceptados e integrados socialmente.

PERFIL DE MOTIVACION PERSONAL CLINIC



Factor integrante

ACEPTACION E INTEGRACION SOCIAL

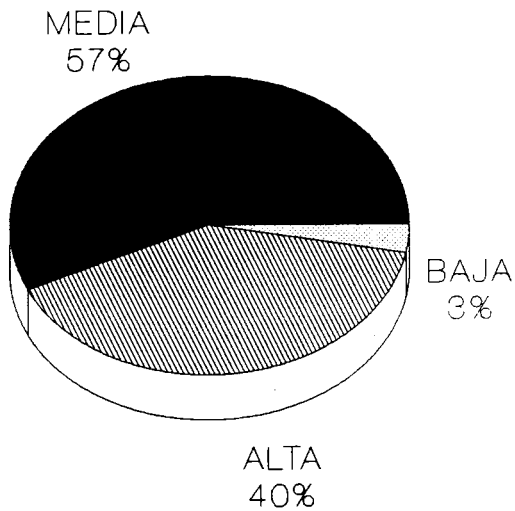


fig. 9.

RECONOCIMIENTO SOCIAL Y PRESTIGIO

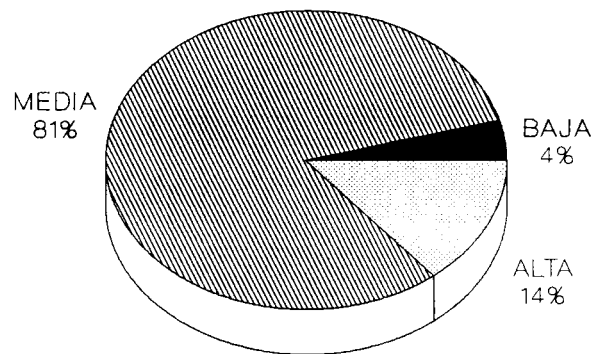


fig. 10.

Reconocimiento social y prestigio, el 81% de la muestra se sitúa en una consideración media de reconocimiento social y un 14% en el grado alto de la escala. Únicamente un 4,4% se considera muy poco reconocido y prestigiado en su labor.

Autoimago-Autoestima, cifras parecidas al apartado anterior se obtienen para este factor, siendo de un 82,4% el total de individuos que consideran medio el autoconcepto e autoimago. Unicamente un 4,4% se sitúan en la franja baja y un 13% perciben su imago elevada.

El 69% de la muestra se sitúa en la franja media por lo que respecta a la satisfacción laboral, un 27,5% se sienten muy satisfechos laboralmente y unicamente un 3% se consideran poco o nada satisfechos.

AUTOIMAGO AUTOESTIMA

SATISFACCION LABORAL

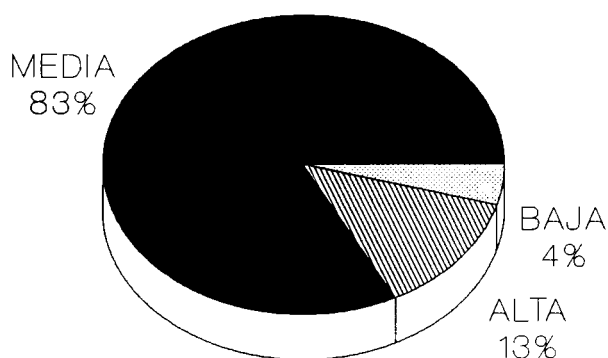


fig. 11.

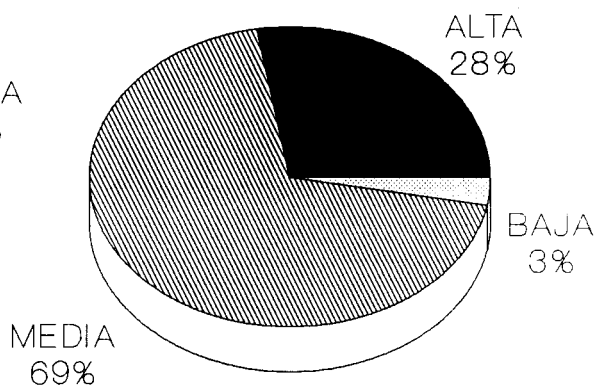


fig. 12.

En lo referente a la Satisfacción personal de los integrantes de la muestra un 91,2% se sienten personalmente muy satisfechos y un 8,8% medianamente satisfechos sin existir individuos que se consideren poco o nada satisfechos.

9.3.1 Análisis de las respuestas obtenidas a las preguntas seleccionadas de motivación y satisfacción.

Un 85% prefieren trabajar en equipo y para un 91% es importante sentirse aceptado, siendo de un 96% que unas buenas relaciones son importantes para el quehacer profesional diario. Además podemos afirmar, una vez computados los resultados, que un 92,5% se sienten integrados en su equipo de trabajo. Pero el tema de nuestro trabajo es La Gestión Participativa, por ello seleccionamos el ítem que nos brindaría datos acerca de la percepción del personal sobre la oferta de la empresa en la toma de decisiones, los datos son poco esclarecedores.

Poco más de la mitad (55%) opinan que no se les ofrecerá tal oportunidad. ¿Tiene en cuenta la empresa su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional?. Un 64,5% dice que si considera que son tenidas en cuenta, sin embargo no se confía en que estas opiniones se conviertan en realidad.....

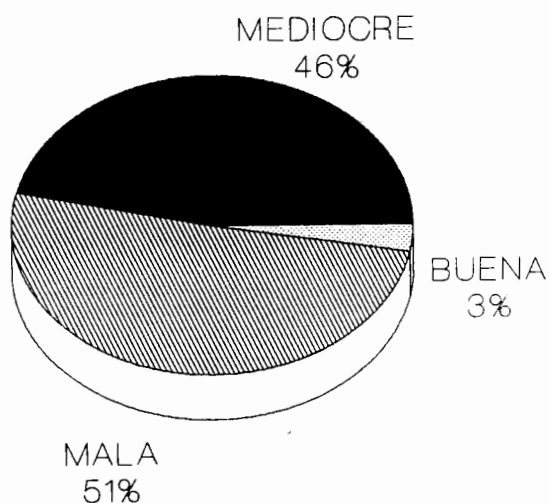
Al ítem participación en la toma de decisiones, se solicitaba marcar (2,3,4), a pesar de que el 40% marcaron un 3, nos vemos incapaces de interpretar estos datos, por la subjetividad implícita en la pregunta.

Siguiendo en la línea de buena relación con el inmediato superior, el 71% opinan que sus jefes les apoyan en las decisiones por ellos tomadas.

9.4 Análisis de los datos obtenidos en comunicación

Para el primer apartado donde valorábamos la comunicación en la empresa, descendente, horizontal, ascendente y el peso del rumor (Capítulo 4.3), el 50,5% de la población encuestada opina que ésta es mala frente a un 3% que piensa que es buena y un 46 % que la considera mediocre.

COMUNICACION



DESCENDENTE, ASCENDENTE, HORIZONTAL

fig. 13.

En segundo apartado de comunicación que incluía los aspectos de comunicación formal, escrita y valoraba la efectividad de la comunicación con el inmediato superior (Cap. 4.3.5) los resultados

son similares, siendo en este caso un 63% quienes opinan que ésta es mala y situándose el 17,5% en regular y el 20,3% que opinan que es bueno.

9.4.1- Análisis de las respuestas obtenidas para algunas preguntas seleccionadas del cuestionario de comunicación.

"La línea jerárquica es la vía natural para que circule la información descendente" (Cap.4.3.4). Cuando quisimos valorar la comunicación descendente, un 75% del total la considera muy lejos de ser excelente, con solo un 3% que así la considera.

Por lo que hace referencia a la comunicación horizontal un 56% del total se muestra satisfecho con la misma.

"La línea jerárquica es básicamente un canal de comunicación..." (Cap.4.3.4). En nuestros resultados un 84% opinan que la comunicación ascendente no es buena.

También quisimos saber si la población sometida a estudio se sentía escuchada encontrando que un 42% se siente escuchado.

Paradójicamente un 65% opina que la comunicación con su inmediato superior es francamente efectiva, lo que nos lleva a pensar que la interferencia en la comunicación se produce un eslabón por encima de la cadena de mando.

9.5- Análisis de los datos obtenidos en Cultura Organizacional

Pensamos que la cultura (Cap.4.4), ese animal tan difícil de cazar y que Schein publicaba de dudosa utilidad, podría aclararnos la situación del Hospital como encuadre del resto de resultados. Tanto

o más era nuestro interés por conocer las expectativas y su tanteo en nuestra muestra ofrece claras conclusiones. Realizaremos el análisis comparando la realidad existente con dichas expectativas para el futuro

La cultura actual de la empresa que se percibe predominantemente es la orientada al poder y a la función-burocrática en un 46% del total, siendo únicamente de un 7,5% quienes la perciben orientada a la tarea. Como menos sentida es la orientada hacia las personas en un 43%, siendo la cultura orientada a la tarea la más deseada en un 42% y la orientada al poder la menos deseada en un 52,7% del total de los encuestados.

9.5.1- Análisis de los Items seleccionados en el apartado Cultura.

Al ítem: "La organización trata a los individuos..." el 47% de los individuos responden que los trata como si su tiempo y energía estuviesen sujetos a un contrato con derechos y responsabilidades por ambos lados, es decir enmarcado en una cultura orientada a la burocracia, cuando lo que desearían es que se les tratará como colaboradores que han comprometido sus habilidades y capacidades a una causa en 58,5%, es decir con una clara orientación hacia la tarea.

Cuando preguntábamos en que condiciones trabajan en grupo las personas el 45% que han aceptado responder a esta parte del cuestionario opinan que lo hacen cuando la contribución conjunta se necesita para realizar la tarea y coincide con sus expectativas. La menor frecuencia de respuesta apunta hacia los requisitos de la autoridad jerárquica y también hacia la colaboración exclusivamente ligada a la satisfacción personal.

Nos interesaba saber quién toma las decisiones y un 60,4% manifiestan que las toma la persona con mayor poder y autoridad, siendo sus expectativas que estas fueran tomadas por las personas con mayor conocimiento general o específico del problema. Analizando las expectativas los datos ofrecen claridad sobre el poder y autoridad siendo la respuesta menos deseada en un 73,6%.

Al consultar que estructura de control y comunicación era la apropiada los resultados apuntan hacia la cadena de mando, mientras que las expectativas reflejan deseos de flexibilidad en función de los objetivos.

Era interesante para nosotros objetivar como se respondía al ambiente de trabajo, en la línea de las anteriores respuestas, se responde a ese ambiente como si fuese un sistema ordenado y racional regulado por la ley y con posibilidad de negociación para resolver conflictos, coincidiendo en este caso con las expectativas. Lo que menos se percibe y se desea es la respuesta al ambiente laboral como una jungla competitiva o sistema de explotación.

ITEMS	IDEOLOGIA ACTUAL	EXPECTATIVAS
La Organización trata a los individuos...	Como si su tiempo y energía estuviesen sujetos a un contrato con derechos y responsabilidades por ambos lados.	Como colaboradores que han comprometido sus capacidades a una causa.
Las personas trabajan en grupo cuando...	La contribución conjunta es necesaria para realizar la tarea.	IDEM
Las decisiones son tomadas por...	La persona con mayor poder y autoridad.	Las personas con mayor conocimiento general o específico del problema.
La estructura de control y comunicación apropiada es aquella en la que...	La información es enviada a través de la cadena de mando, quien decide qué información debe ser transmitida y cuál debe ser filtrada verticalmente en ambos sentidos.	La información sobre la tarea fluye desde cualquier puesto con responsabilidad para decidir qué recursos son necesarios. La coordinación establecerá estructuras flexibles de acuerdo con la naturaleza de los objetivos.
Se responde al ambiente de trabajo como si fuese...	Un sistema ordenado y racional en el que la competición está regulada por la ley y puede haber negociación o compromisos para resolver los conflictos.	IDEM

Cuadro de elaboración propia

9.6.- Análisis de los datos obtenidos en "Actitud en el Grupo de Trabajo"

El 57.8 % de individuos que integran nuestra muestra, manifiestan una actitud positiva hacia los Grupos de Trabajo, siendo de un 37.8 el porcentaje de los que la creen excelente, y tan sólo un 4.4 % se decantan por la opción baja de la escala.

ACTITUD EN EL GRUPO TRABAJO

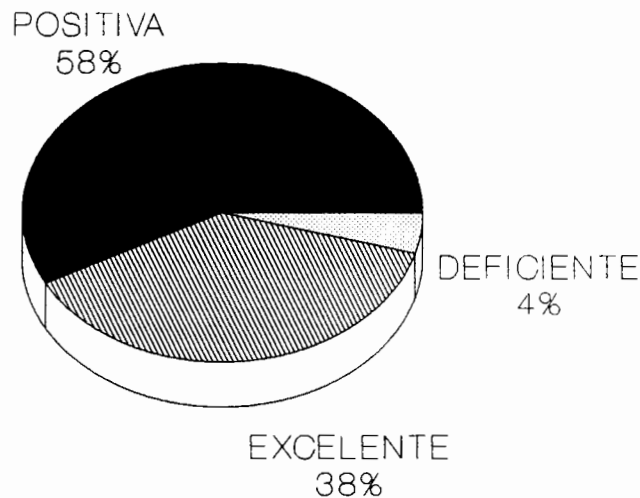


fig. 14.

Valoramos muy positivamente estos resultados, siendo los Grupos de Trabajo y su dinámica el objeto de nuestro estudio en este trabajo; y será a partir de ahí donde entraremos a analizar e inferir las

conclusiones que nos permitirán confirmar o rechazar las hipótesis discutidas en nuestro estudio.

A pesar de todo nos vemos obligados a poner de manifiesto a esta parte del cuestionario utilizado, dado que la parte experimental de la muestra, es decir, aquellos individuos que han pasado por G.T., han reflejado las actitudes en el G.T. pensando en dicho grupo; mientras que el grupo control ha podido responder a ello teniendo como referencia su propio equipo de trabajo habitual.

9.6.1.- Análisis de las respuestas obtenidas para los items seleccionados de G.T.

Un 21 % opina que la Dirección nunca desea escuchar las opiniones de los empleados, y un 31 % que nunca considera de inmediato las ideas propuestas. Pero un 34 % piensa que en numerosas ocasiones la dirección escucha sus opiniones frente a un sólo 14 % que asegura que éstas ideas además serán puestas en práctica.

Un dato a destacar de forma singular es que al 90 % de la población encuestada, le importa seriamente lo que le ocurra a la Organización. Esto podría hacernos pensar en un elevado grado de identificación con la empresa. Es un resultado que nos permitimos interpretar como un verdadero "punto fuerte" dentro de la institución y que probablemente valdrá la pena aprovechar en posibles estrategias de futuro.

LA DIRECCION ESCUCHA LAS OPINIONES

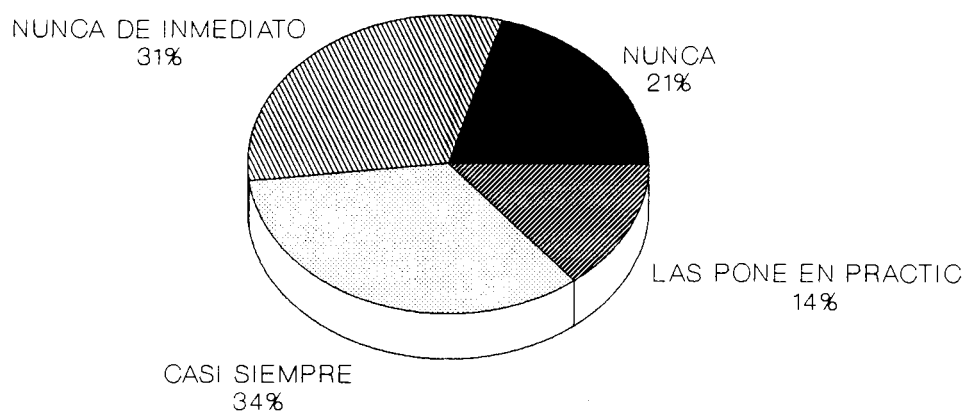


fig. 15.

9.7.- Consideraciones sobre los datos obtenidos para el cuestionario de CLIMA

Tal y como afirmábamos en el apartado teórico del trabajo (Capítulo 4.5), hemos valorado el **clima laboral** a través de diez factores: Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, y condiciones medio-ambientales o entorno físico del lugar de trabajo.

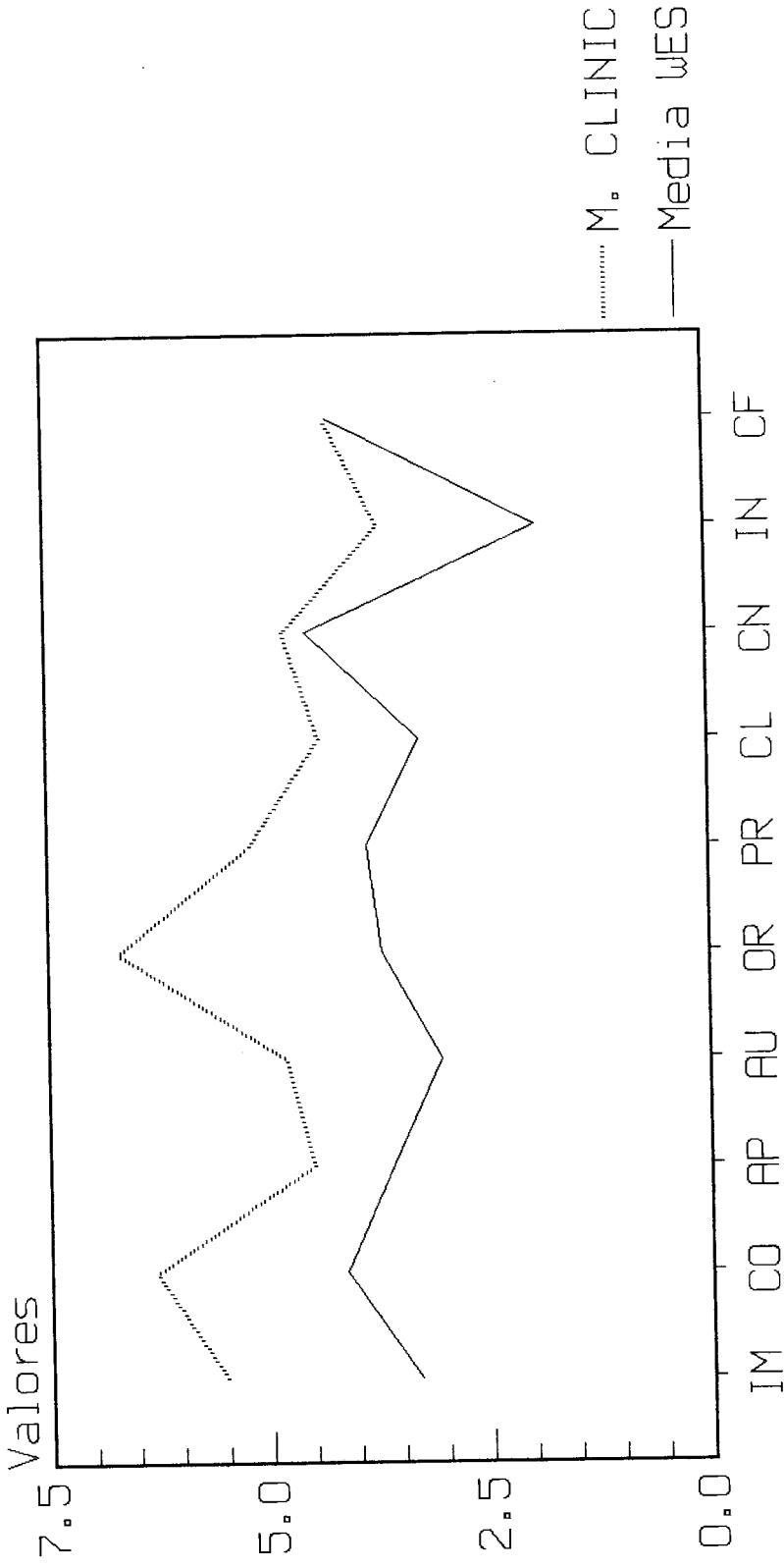
La escala del test WES para clima laboral que permite comparar empresas, y que en su día se testó en 61 de ellas de diferentes ámbitos (Hospitales incluidos), muestran para cada factor el porcentaje de empresas que se encuentran en cada uno de los niveles de acuerdo a la puntuación media obtenida de sus empleados.

Incorporamos el análisis diferencial entre las medias por nosotros obtenidas y las que en su día fueron publicadas:

ESCALAS	Media WES	Media CLINIC
Implicación	3.31	5.5
Cohesión	4.14	6.3
Apoyo	3.59	4.5
Autonomía	3.04	4.8
Organización	3.71	6.7
Presión	3.86	5.2
Claridad	3.27	4.4
Control	4.54	4.8
Innovación	1.91	3.7
Condiciones Físicas	4.27	4.3

Cuadro de elaboración propia

PERFIL DE CLIMA LABORAL
función de los G.T.



Factores integrantes de clima

Tal y como puede observarse, nuestras medias se sitúan, excepto para el factor "condiciones físicas" en que coinciden, por encima de las medias de las 61 empresas españolas que fueron estudiadas en 1974. Los años transcurridos justifican fácilmente este incremento de media por la transformación que las empresas han experimentado en éstos últimos dieciocho años. Como explicamos en los apartados de limitaciones e incidencias, hoy por hoy no se dispone en el mercado la actualización de ésta escala o la posibilidad de hallarla para Hospitales.

Bien, pues las primeras impresiones obtenidas a partir del análisis descriptivo de los datos para cada factor, son las siguientes:

Implicación:

El mayor porcentaje de individuos para el factor implicación, se sitúa en la franja baja, correspondiéndole al 41 %; aunque un 31 % se sienten altamente implicados en su actividad y valoran positivamente sus relaciones con la institución. En los valores medios se sitúan un 29 % de los encuestados. (Fig. 16.)

Cohesión:

Para el factor cohesión y compañerismo, el mayor porcentaje se sitúa en la franja alta, siendo un 39 % de individuos los que responden positivamente. Un 39 % se sitúan en los valores medios, y un 21 % muestran una cohesión baja. (Fig. 17.)

Apoyo:

A la hora de manifestar en que grado se sienten apoyados por sus jefes, un 46 % opinan que aquellos no les animan lo suficiente. El 28 % ocupa la línea media de resultados, y un 27 % se siente

francamente apoyado. (Fig. 18.)

CLIMA LABORAL

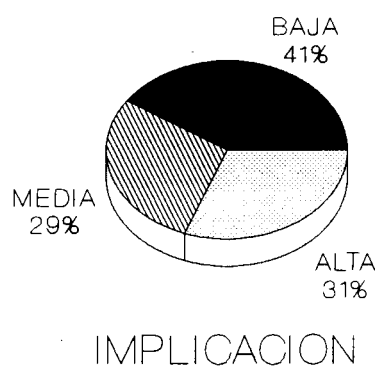


fig. 16.

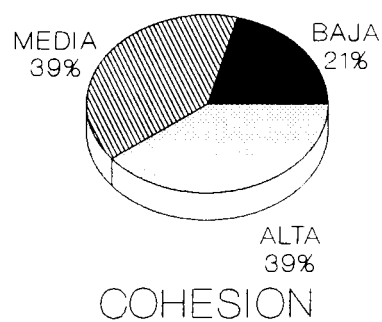


fig. 17.

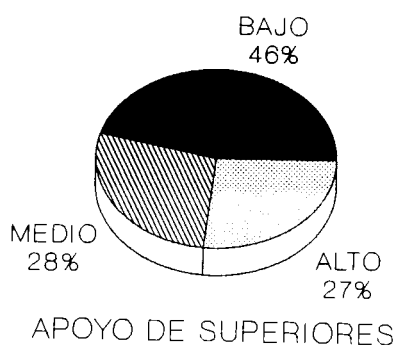


fig. 18.

Autonomía:

Casi la mitad de nuestra muestra considera que no se les anima suficiente a tomar iniciativas propias.

Organización:

La mayoría de los encuestados percibe como muy importante la influencia de la organización en una buena planificación y eficiencia, así como el énfasis que se pone en terminar la tarea. Únicamente un 7 % consideran baja la importancia de una buena planificación.

Presión:

En este factor no existen diferencias significativas entre la percepción de una presión baja, media o elevada sobre el ambiente laboral, aunque el porcentaje más elevado, el 37.5 %; manifiestan un valor bajo para el factor presión, frente a un 32 % y un 31 % para los medios y altos respectivamente. Lo cierto es que esta distribución nos sorprende, pues pensábamos hallar una presión más elevada dadas las características en las que se desenvuelve el trabajo en el ámbito sanitario en un hospital de tercer nivel.

Claridad:

El 48 % de nuestra muestra considera que las expectativas de las tareas diarias y los planes para el trabajo son poco conocidos, frente a un 33 % que manifiesta un conocimiento medio, y únicamente un 19 % responden conocer exactamente lo que se espera de ellos. (Fig. 19).

Control:

Para el factor control por parte de los jefes a través del uso de reglas y presiones, un 48 % del total responden no percibir una estructura de control elevada sobre ellos, respecto a un 28 % que

se sienten terriblemente controlados y a un 24 % que se sitúa en la franja media de puntuación. (Fig. 20).

Innovación:

El 63 % del total de nuestra muestra opina que la variedad y las posibilidades de nuevos enfoques en la Institución son bajas, frente a un 21 % que las considera altas y un 16 % medias. (Fig. 21).

CLIMA LABORAL

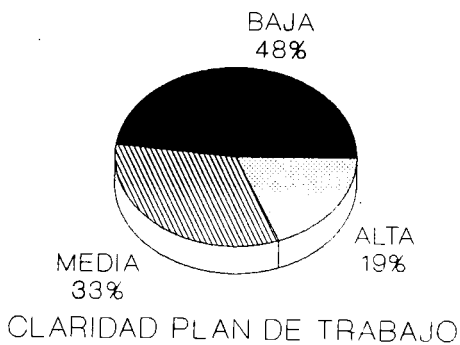


fig. 19.

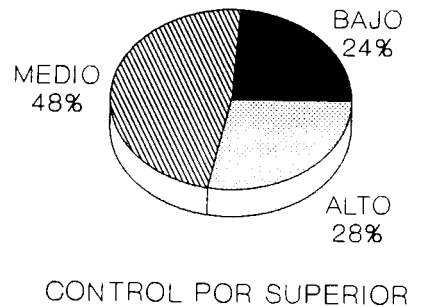


fig. 20.

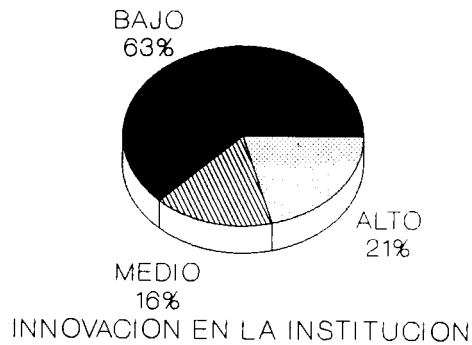


fig. 21.

Condiciones físicas:

Para el factor comodidad y condiciones físicas en el ámbito laboral, un 58 % responden que aquellas no son la que desearían. Un 29 % consideran óptimo el ambiente físico que les rodea, y un 13 % queda en la franja media.

Este 58 % se relaciona con el 54 % de la población que presta sus servicios en unidades no reformadas, y que ya apuntábamos antes.

Si nos remitimos al cuadro comparativo de medias, nuestra media en este caso, coincide con la del baremo WES. Podríamos interpretarlo pensando que a pesar de las diferencias ambientales entre servicios y del esfuerzo hecho en los últimos años por acondicionar las unidades; siguen siendo numerosas las pendientes de remodelación.

9.7.1.- Descripción de los resultados obtenidos en algunas preguntas sobre clima seleccionadas de nuestro cuestionario.

A la afirmación: "No existe espíritu de grupo", un 53.8 % de los encuestados opinan que es falso, y un 45.1 opinan que verdaderamente no existe espíritu de grupo. (Fig. 22).

Al ítem "Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien", un 62.4 % opinan que no, y un 35.5 % manifiestan que sí se reciben felicitaciones ante el trabajo bien hecho. (Fig. 23).

Cuando intentamos ver la respuesta a "Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas", un 52.7 % opinan que sí, que la empresa pondría en marcha nuevos proyectos e ideas, frente a un 44.1 % que piensan que no lo haría. (Fig. 24).

CLIMA LABORAL

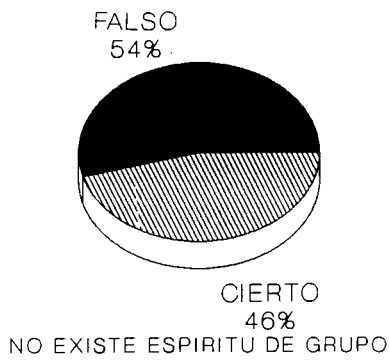


fig. 22

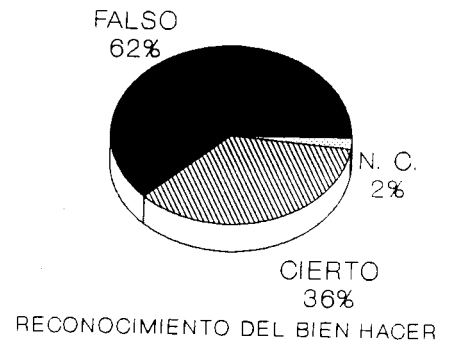


fig. 23.

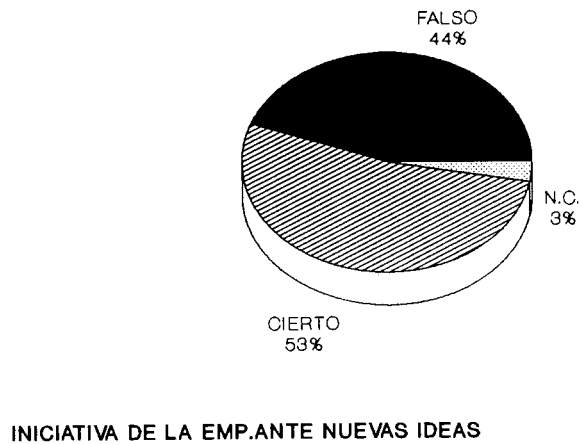
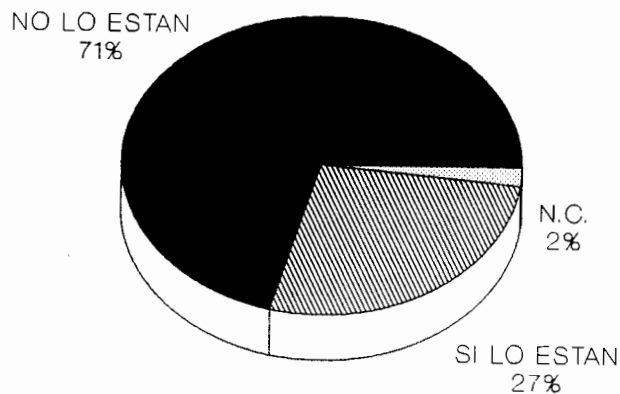


fig. 24.

Contrastando este ítem con el factor "innovación" que veíamos anteriormente como global, cabe resaltar el desfase en los resultados. (El 63 % opina que existe poca posibilidad de innovación dentro de la empresa). Interpretamos que esto puede ser debido a una visión parcial y centrada en las unidades de referencia de cada individuo.

Las preguntas de clima se "sienten" más cercanas a la realidad cotidiana, que en el planteo general de este ítem, que enfoca el cambio más abiertamente a toda la institución.

Al interrogar sobre si se sentían orgullosos de la institución, un 71 % opinan que no lo están, frente a un 27 % que opinan que sí. En el capítulo 8 de nuestro trabajo, apartado 8.1., de "Antecedentes y creación del Hospital", ya aventurábamos, a través de una cita, que los empleados "Habían perdido el orgullo de pertenecer a la plantilla del Hospital"; lo que aquí queda patente.



ORGULLOSOS DE LA INSTITUCION

fig. 25.

Por otra parte, un 54.8 % piensan que los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema, frente a un 43 % que piensan lo contrario. (Fig. 26).

CLIMA LABORAL

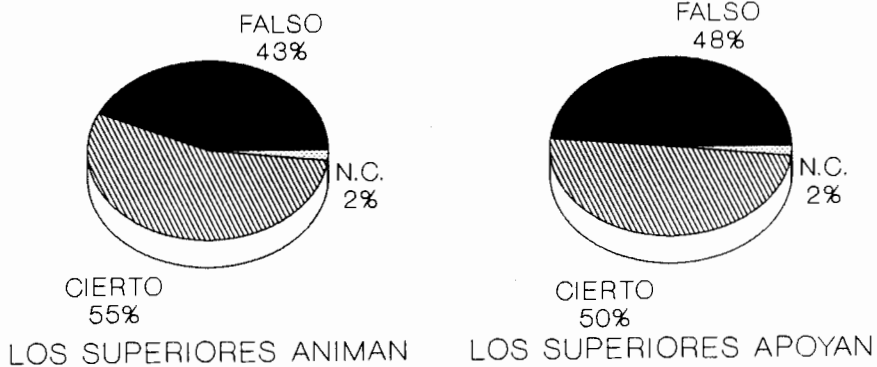


fig. 26.

fig. 27.

Un 59 % piensa que los empleados no intentan ser especiales o independientes, mientras que un 38.7 opinan que sí.

Al ítem: "Los jefes apoyan realmente a los subordinados", un 50 % lo afirman, frente a un 48 % que lo niegan. (Fig. 27).

También nos interesó saber si los jefes se reúnen con sus empleados para discutir proyectos futuros. Con unos resultados muy igualados, un 45.2 % opinan que sí, frente a una respuesta "no" para el 52.7 %.

10.- ANALISIS COMPARATIVO DEL ESTUDIO

10.1.- Estudio del punto de partida

De acuerdo a nuestro diseño, partimos de cuatro grupos, de los que dos de ellos constituyen el grupo control, y los otros dos el grupo experimental. Para evitar la fuente de error derivada del aprendizaje, el grupo número 1 control, al igual que el primer grupo experimental, fueron sometidos a un cuestionario pre-test. Nos interesaba conocer si ambos grupos partían de realidades similares.

A la vista de los datos, **no existen diferencias significativas** entre ambos grupos por lo que respecta a la situación inicial, no apreciándose diferencias para ninguna de las variables estudiadas.

10.2.- Influencia de la participación en G.T. para todos los aspectos estudiados

10.2.1.- Relación entre G.T. y clima laboral

	G.T. SI (1)	G.T. NO (2)	Significac.	Diferencia
IMPLIC.	33.03	29.97	0.50	-----
COHESION	31.95	31.05	0.84	-----
APOYO	35.50	27.50	0.07	-----
AUTONOMIA	36.10	26.10	p< 0.04	1 > 2
ORGANIZA.	21.9	20.9	0.40	-----
PRESION	25.71	37.29	p< 0.01	2 > 1
CLARIDAD	29.79	33.21	0.45	-----
CONTROL	25.76	37.24	p< 0.01	2 > 1
INNOVACION	34.81	28.19	0.14	-----
C. FISICAS	32.34	30.66	0.71	-----

Comparación GT si GT no respecto de CLIMA

Sin perder de vista en ningún momento que entendemos CLIMA LABORAL desde sus diez componentes, y a la vista de los resultados obtenidos, no podemos decir que la dinámica de los Grupos de Trabajo mejora la implicación de los empleados con su actividad cotidiana. Tampoco por

lo que respecta a la cohesión y el compañerismo existen diferencias significativas entre los sujetos que han participado en G.T. respecto de los que no lo han hecho.

A la hipótesis formulada en nuestro estudio: "Los G.T. mejoran el grado en que los jefes apoyan a sus subordinados", debemos admitir ahora, que no se cumple. Sí en cambio para lo que hace referencia a la autonomía de los empleados, en la que hallamos una diferencia significativa importante, que nos permite confirmar la hipótesis que aventurábamos: "Los G.T. aumentan el grado de autonomía de los trabajadores respecto de sus jefes", y éstos a su vez, les animan a tomar iniciativas propias.

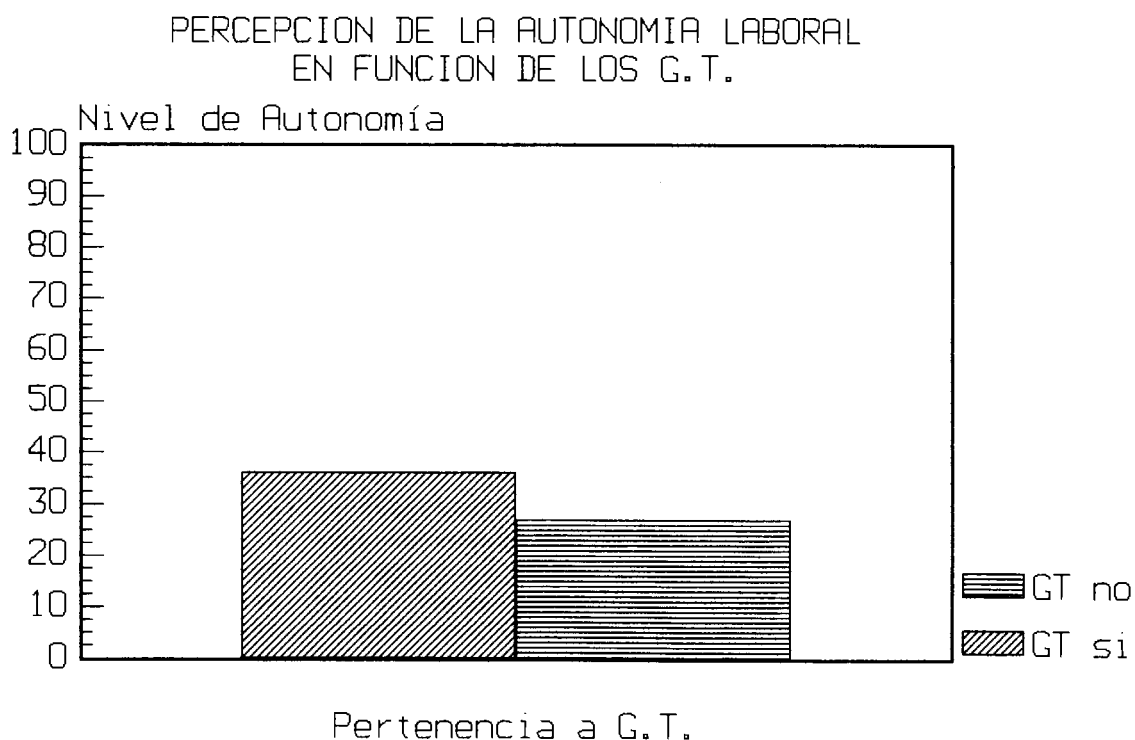


fig. 28.

Para el factor presión con que se vive el quehacer laboral, pueden apreciarse también diferencias significativas entre los individuos de nuestra muestra que han participado en grupos de trabajo, con una significación de $p < 0.01$, lo que apunta que **aquellos que no participan en grupos de trabajo, sienten en mayor manera que la urgencia o presión en el trabajo domina el ambiente laboral.** Podríamos traducirlo en un mayor "distress" en el trabajo.

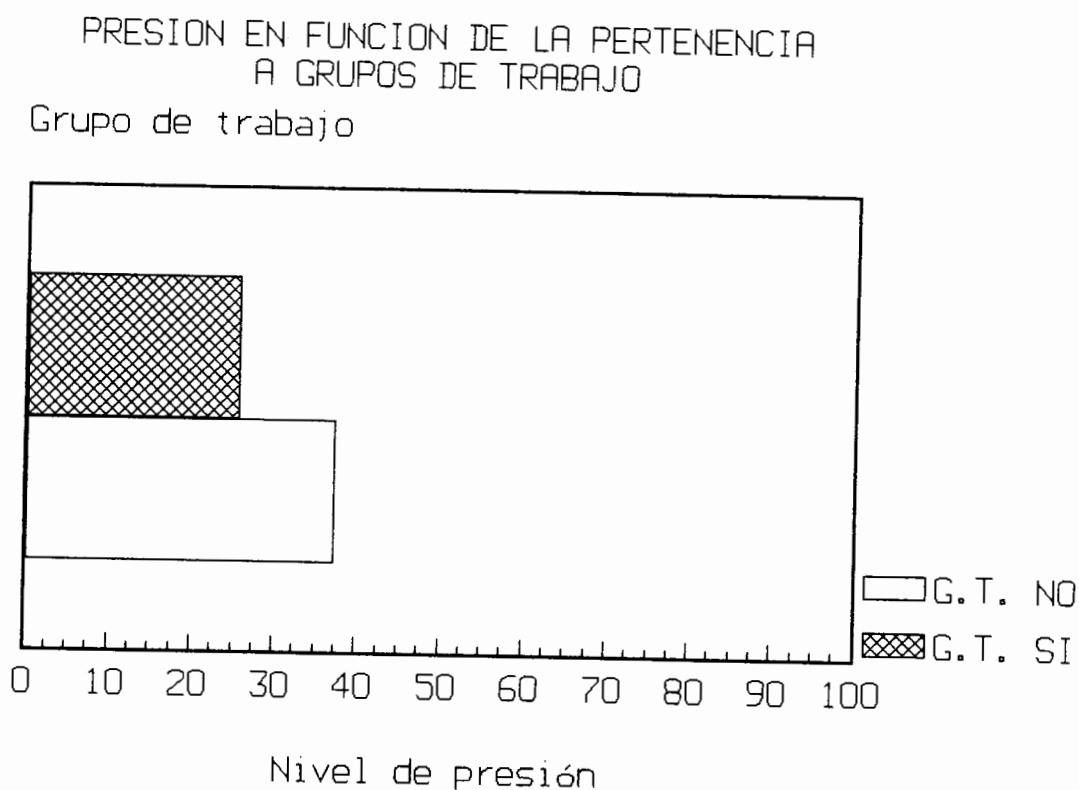


fig. 29.

De nuevo aparecen diferencias en el factor control como un nuevo integrante de CLIMA, y podemos validar la hipótesis: "Los G.T. disminuyen el control de los jefes sobre los empleados". Es decir, se hacen menos necesarias las normas y reglas de vigilancia, así como la supervisión y disciplina estricta.

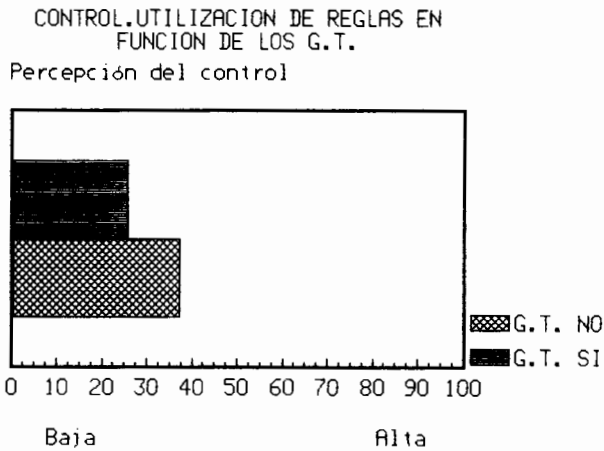


fig. 30.

La dinámica de la **Gestión Participativa** que supone la participación en grupos pluridisciplinarios para la solución de problemas, representa para los empleados la asunción del autocontrol frente a los mecanismos de vigilancia a que estaban acostumbrados, y éstos se hacen menos necesarios. Recordemos los fundamentos de la "Calidad Total". (Capítulo 3.2 del apartado teórico).

Por lo que respecta a la innovación y tendencia de cambio en la empresa, no hemos detectado influencia de los G.T., aunque recordemos que un 63 % del total de la población sometida a estudio (Capítulo 9.7), consideraba improbable el cambio en nuestra institución.

Tampoco incide la dinámica de G.T. en la apreciación de las condiciones físicas y comodidades del ambiente, como es obvio.

Resumiendo, son los factores **autonomía, presión y control** de la escala de clima laboral, aquellos que se ven más positivamente afectados por la gestión participativa.

10.2.2.- Comparación G.T. SI/NO frente a la percepción de la cultura organizacional

CULTURA ORGANIZ.	GT SI (1)	GT NO (2)	SIGNIFIC.	DIFERE.
ACTUAL PERCIBIDA	17.53	17.47	0.98	-----
ACT. MENOS DESEADA	16.63	18.28	0.49	-----
MAS DESEADA	15.09	19.64	0.60	-----
MENOS DESEADA	19.68	17.45	0.24	-----

Comparación G.T. respecto de cultura actual y expectativas.

No existen diferencias entre la cultura percibida y las expectativas de los individuos para el futuro, estén o no en Grupos de Trabajo.

Es decir, la resolución de problemas en equipo y de forma organizada, no modifica el sentir una ideología determinada para la institución.

Lo cierto es que en este apartado no esperábamos encontrar diferencia significativa alguna puesto que el paso dado por la empresa hacia una gestión participativa está en su etapa inicial, y será necesario que pase un tiempo y se extienda el sistema, para incidir

en un cambio cultural que podría evolucionar un eslabón, e inclinarse más en la orientación hacia las personas.

10.2.3.- ¿Cómo se modifican la motivación y satisfacción respecto de los G.T.?

MOTIV. / SATISFACC.	G.T. SI	G.T. NO	SIGNIFI.	DIFER.
ACEPTACION SOCIAL	29.37	33.63	0.35	-----
SATISFACC. LABORAL	73.8	66.2	p< 0.037	1 > 2
SATISFACC. PERSONAL	33.50	29.50	0.35	-----
RECONOCIM. SOCIAL	28.97	34.03	0.26	-----
AUTOIMAGO	33.65	29.35	0.34	-----

G.T. frente a motivación / satisfacción

Al medir los conceptos de motivación y satisfacción, apenas sí detectamos diferencias, con una clara excepción: Es mayor la satisfacción laboral de las personas que han pasado por Grupos de Trabajo. No aparecen, sin embargo, diferencias por lo que respecta al resto de factores.

10.2.4.- Comentarios acerca de la comunicación

COMUNICACION	GT SI (1)	GT NO (2)	SIGNIF.	DIFERE.
COMUNICACION (A)	28.16	36.84	0.05	-----
COMUNICACION (B)	32.90	31.13	0.69	-----

Comunicación ascendente, descendente, horizontal y formal para G.T.

A partir de los datos globales sobre comunicación, y viéndo ambos grupos, no podemos afirmar de manera rotunda que los G.T. tengan influencia en la comunicación, conceptualizada globalmente.

10.3.- Incidencia del turno

	MAÑANA 1	TARDE 2	NOCHE 3	F.S. 4	SIGN. p <	DIFER.
CLIMA:IN.	42.78	55.70	25.50	52.21	0.024	2>4,1,2
CUL NO DE	25.40	31.25	38.00	26.75	0.024	3>2,4,1
COMUN. B.	38.48	47.20	51.80	62.81	0.013	4>3,2,1

Comparación respecto al turno

Dentro del apartado de clima laboral, y concretamente para el factor "innovación", el personal encuestado del turno de tarde opina que la variedad y el cambio en la institución es más posible que la concepción que de ello tienen el resto de turnos.

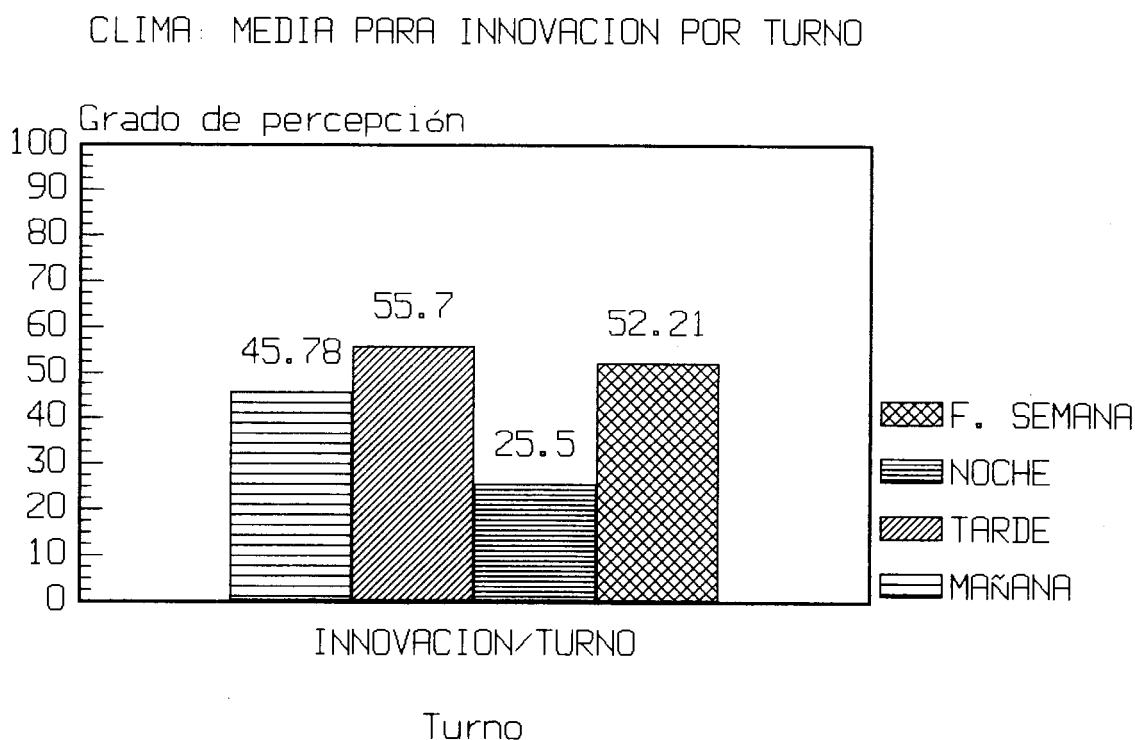


fig. 31.

Cuando nos preguntamos el por qué y cómo interpretar este dato, se nos ocurren múltiples causas: menor actividad que el turno de mañana, pero no tan baja como en el turno de noche, quizá una visión más relajada y optimista...

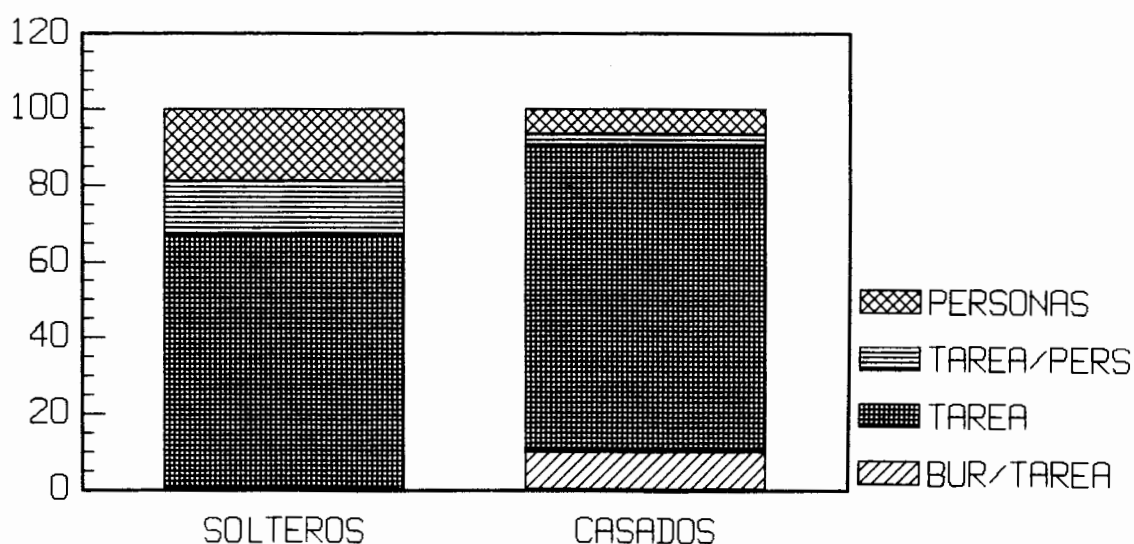
10.4.- Diferencias significativas halladas en relación al estado civil

	SOL/DI.1	CASADOS.2	SIGIF.	DIFERENC.
HP1	30.45	22.82	p<0.019	1 > 2
SATISF. LABORAL	37.22	51.07	p<0.010	2 > 1
SATIS. PERSONAL	36.64	51.52	p<0.005	2 > 1
AUTOIMAGO	38.69	49.92	p<0.04	2 > 1

Diferencias para el estado civil

A la vista de los datos no existen diferencias significativas para los factores integrantes de **clima laboral** en relación al estado civil de los sujetos.

EXPECTATIVAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA. COMPARACION EN FUNCION DEL ESTADO CIVIL



Cultura

fig. 32.

En el apartado de cultura, sólo existen para la ideología más deseada. El 66.7 % de los solteros manifiestan preferir a nivel de expectativas, una cultura orientada a la tarea, siendo el 80 % de los casados quienes coinciden con esta preferencia.

Sí que en los aspectos de satisfacción y motivación, encontramos diferencias dignas de ser comentadas:



fig. 33.

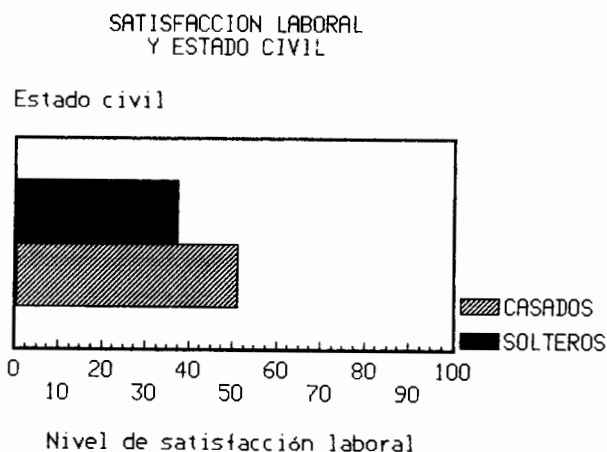


fig.34.

Tanto la satisfacción laboral como la personal son más elevadas en los individuos casados que en los solteros o divorciados (Por necesidades de operativizar el proceso estadístico de datos, nos hemos visto en la necesidad de reagrupar el estado civil tal y como se muestra en el cuadro adjunto. Para mayor información, consultar "Anexos" de este trabajo). Es en la satisfacción personal dónde existe mayor diferenciación.

También por lo que respecta a la autoestima y autoimagen, los casados muestran un autoconcepto más elevado que los divorciados y solteros. Como decíamos en el capítulo 4.1.4, motivación y satisfacción son conceptos estrechamente relacionados a múltiples causas intrínsecas de la persona entre las que se incluye la afectividad.

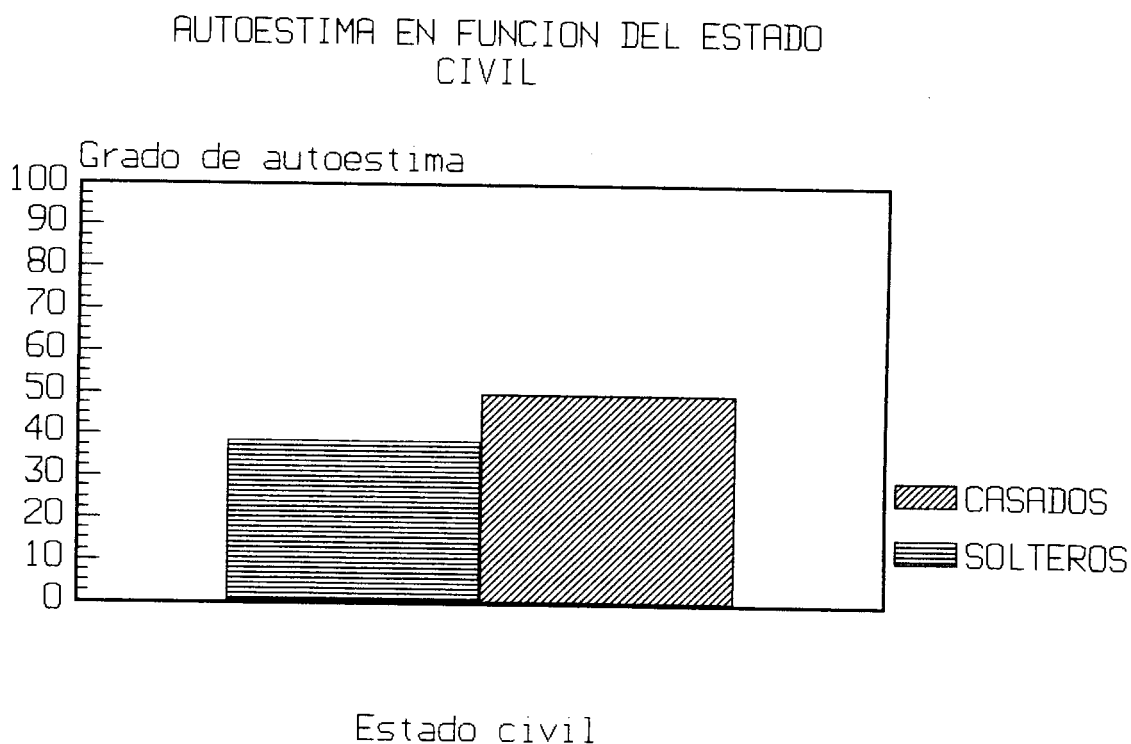


fig.35.

Lo mismo hallamos para el segundo apartado de comunicación, dónde existe una clara diferenciación según el estado civil de los sujetos, considerando los casados que aquella es más satisfactoria y efectiva.

COMUNICACION FORMAL Y ESTADO CIVIL

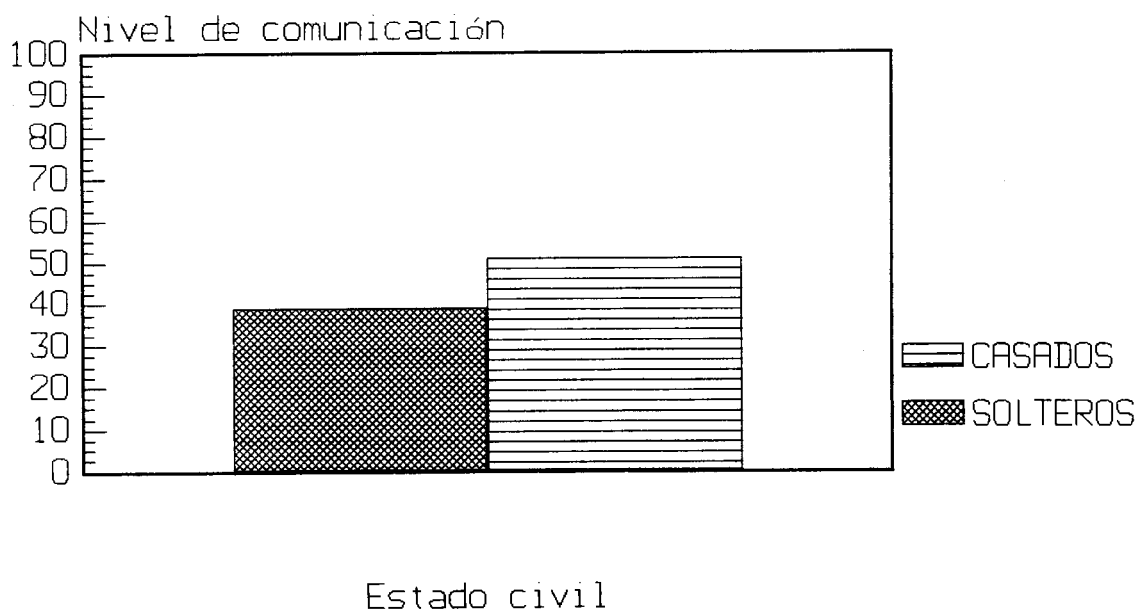


fig. 36.

Por lo que respecta a la actitud en los grupos de trabajo, punto neurálgico de nuestro estudio, no hemos podido objetivar diferencias significativas.

10.5.- ¿Qué variaciones hay respecto del tipo de contrato?

	FIJOS.1	EVENT.2	SIGNIFI.	DIFEREN.
CLIMA: CO.	43.06	56.45	p<0.04	2 > 1
CLIMA: ORG.	43.13	56.20	p<0.04	2 > 1
CLIMA: CN.	42.91	56.97	p<0.03	2 > 1
SATISF. LABORAL	51.35	28.17	p<0.0003	1 > 2
SATIS. PERSONAL	50.64	30.52	p<0.0014	1 > 2
AUTOIMAGO	52.11	25.64	p<0.0001	1 > 2
COMUNIC. A	43.94	57.50	p<0.039	2 > 1
COMUNIC. B	49.92	34.93	p<0.02	1 > 2

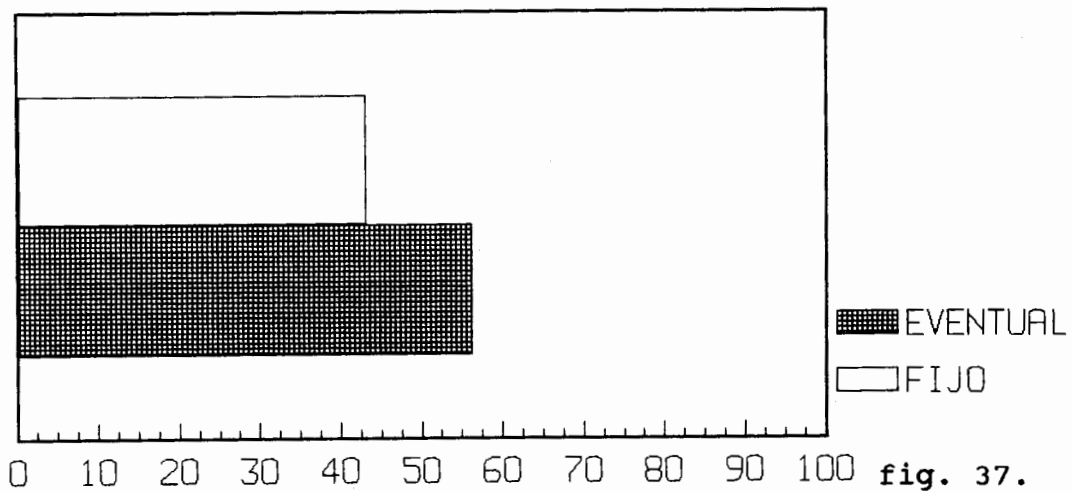
Diferencias según contrato

Para nosotros era importante verificar si existían diferencias significativas entre los empleados en función de su situación contractual, ya fueran fijos o eventuales en la empresa. El porcentaje más elevado se sitúa en los trabajadores fijos, pero hemos comprobado que, a nivel de clima laboral, para el factor cohesión o compañerismo, los trabajadores eventuales alcanzan puntuaciones más altas, es decir, tienen un mayor sentimiento de arraigo para con sus colegas; probablemente derivado de su situación de dependencia.

También por lo que respecta a organización obtienen diferencias significativas los trabajadores eventuales respecto de los fijos,

de manera que los eventuales obtienen notas más altas en lo que hace referencia a una correcta organización de la tarea diaria, tal y como reseñábamos en el marco teórico del presente trabajo. Viven la planificación en mayor escala, y su menor edad, su situación de transitoriedad y una menor antigüedad en el seno de la institución, justifican estos resultados.

Tipo de contrato



Nivel de importancia

También de igual modo, son los trabajadores eventuales los que tienen mayor sensación de control, percibiendo las reglas y mecanismos de supervisión por parte de su inmediato superior, de forma más estrecha (Figura 38). Lógicamente, se trata de profesionales que, en muchas ocasiones carecen de la experiencia que tienen los fijos, quienes se sienten más satisfechos. Su transitoriedad, y la falta de expectativas laborales a la hora de prorrogar los contratos explican los datos obtenidos, de manera que esta satisfacción parcial en el ámbito laboral, se traduce también en la satisfacción personal (Figuras 39 y 40).

Para autoestima, y comunicación, son también los trabajadores fijos quienes manifiestan un mayor autoconcepto y una mejor

comunicación formal. Los eventuales obtienen resultados más altos en los aspectos de comunicación informal. (Figuras 41, 42 y 43)

PERCEPCION DEL CONTROL EN
FUNCION DEL CONTRATO

Tipo de contrato

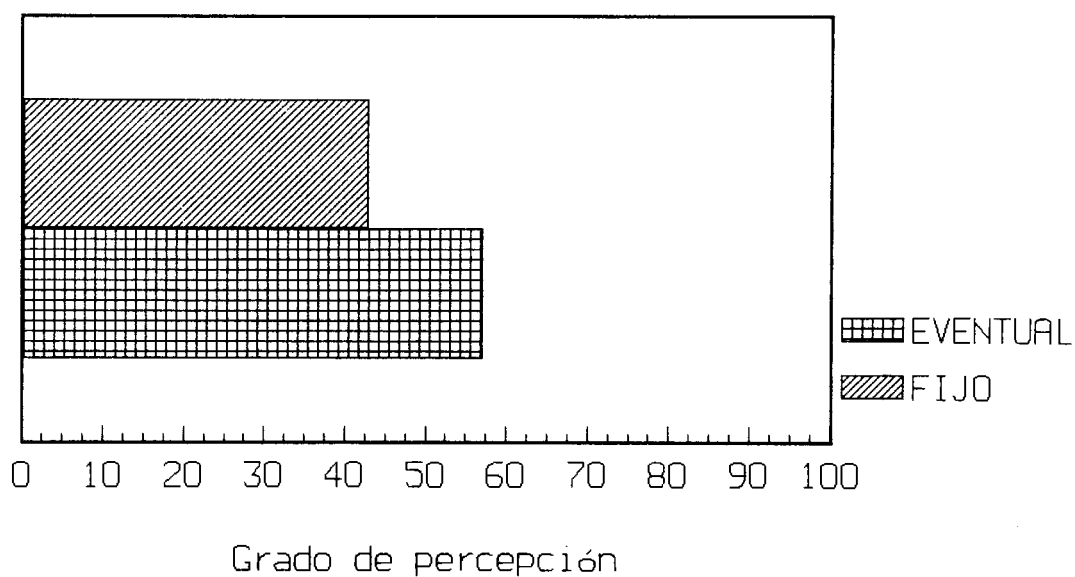


fig. 38.

SATISFACCION LABORAL Y CONTRATO

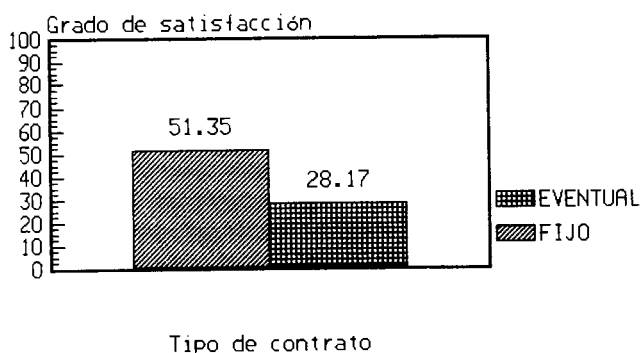


fig. 39.

SATISFACCION PERSONAL Y CONTRATO

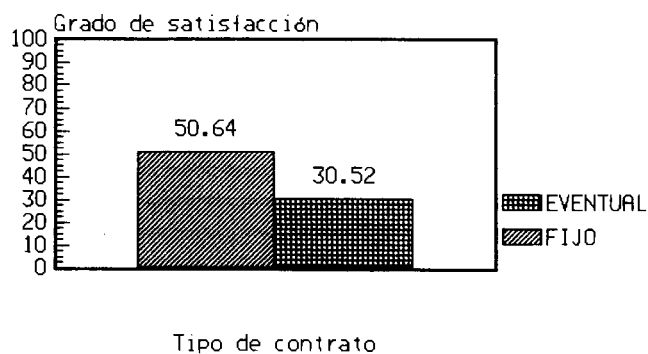


fig.40.

AUTOESTIMA EN FUNCION DEL CONTRATO

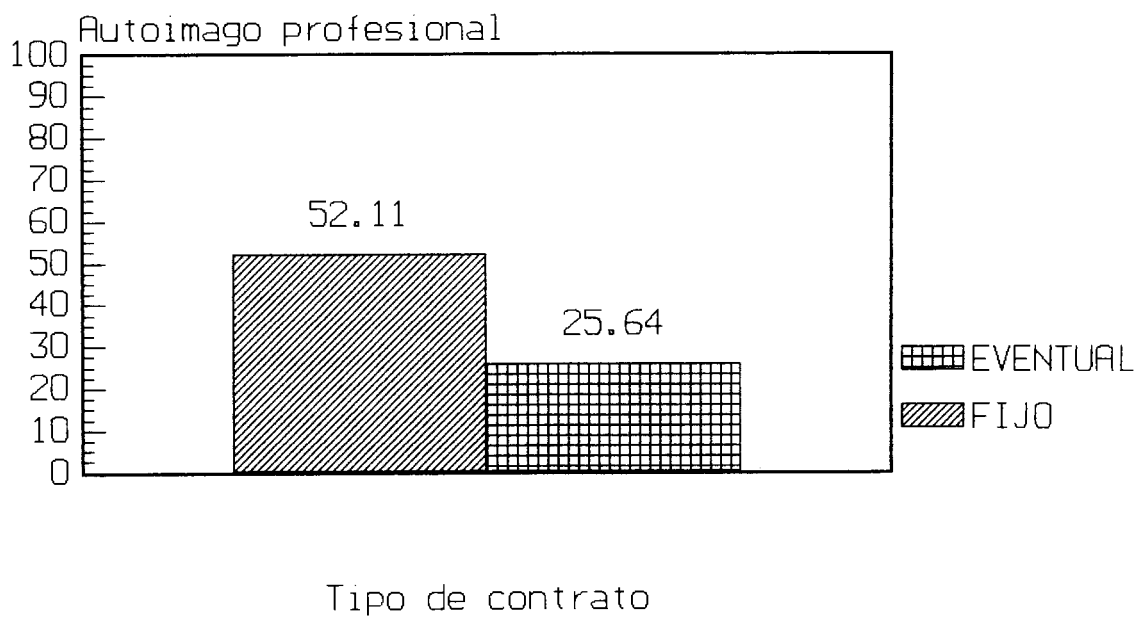


fig. 41.

PERCEPCION DE LA COMUNICACION GENERAL Y
CONTRATO

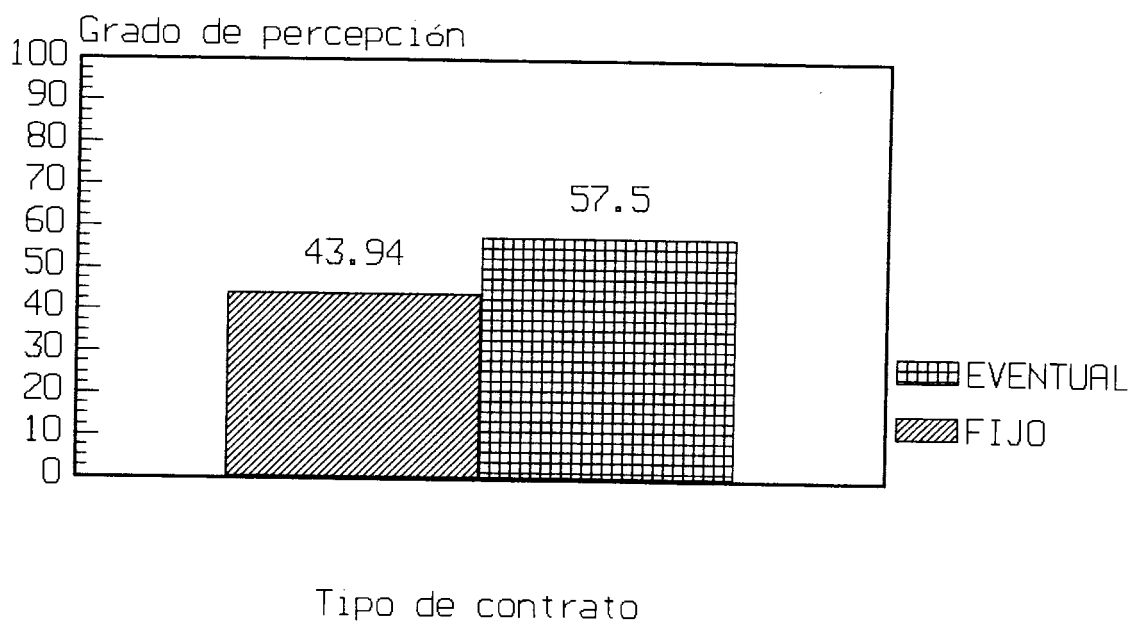


fig. 42.

PERCEPCION DE LA COMUNICACION FORMAL Y
CONTRATO

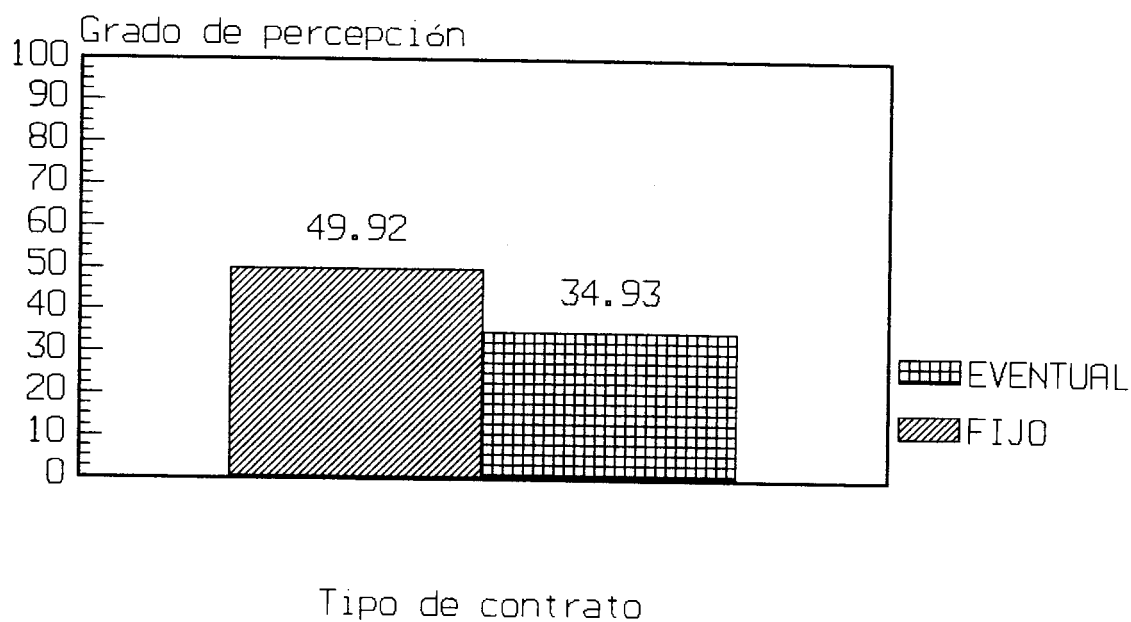


fig. 43.

10.6.- Análisis inferencial de los datos obtenidos a partir de todos los objetos sometidos a estudio en relación al tipo de unidad.

	U. REF.1	NO REF.2	SIGNIFI.	DIFERENC.
CLIMA: PRESION	30.45	44.86	p<0.006	2 > 1
CLIMA: C.FISICAS	51.22	32.56	p<0.0004	1 > 2

Diferencias para unidades reformadas o no

En la elaboración del cuestionario y concretamente en el apartado de señas personales, se introdujo en su día el elemento "tipo de unidad", para verificar la influencia de las condiciones físico-ambientales en la motivación y satisfacción, al tiempo que el factor CF de clima laboral.

Vemos por tanto, que las condiciones físicas de las unidades inciden también y con diferencias elevadas en la presión y urgencia en que se desenvuelve el quehacer cotidiano, que sin afectar a la autonomía, a la eficiencia o a la actitud de los individuos en el grupo de trabajo, sí difieren de los datos obtenidos para aquellos individuos en los que su labor se desenvuelve en unidades reformadas y en un ambiente agradable. En definitiva, un entorno físico envejecido, hace vivir las situaciones cotidianas de forma más estresante.

No hallamos diferencias significativas en el apartado "dossier de Enfermería", siendo la autoimagen y satisfacción profesional similares en ambos grupos.

Tipo de unidad

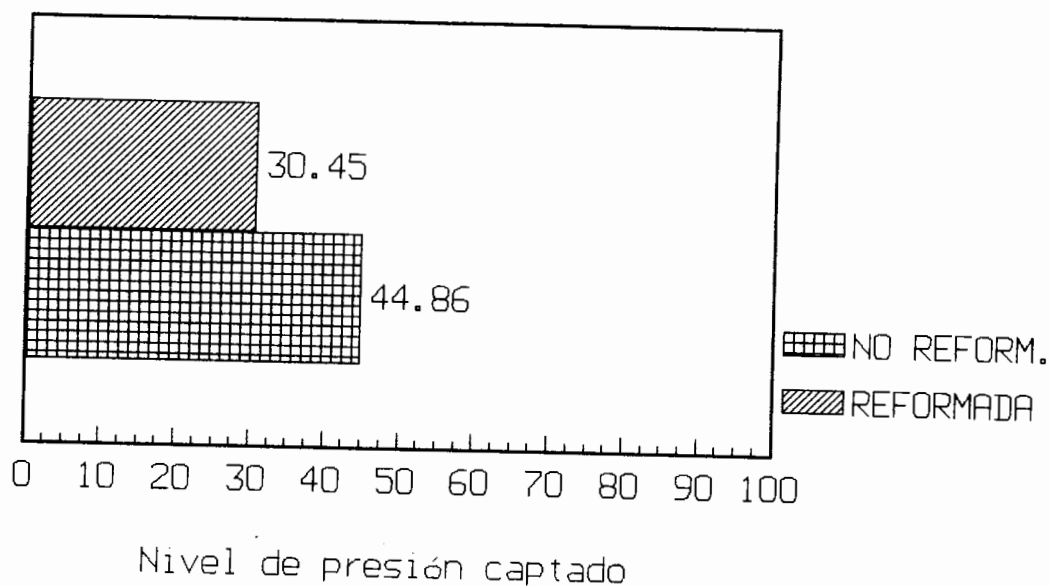


fig. 44.

10.7.- Análisis inferencial en relación al cargo

	BASE (1)	MANDO (2)	SIGNIFI.	DIFEREN.
SATIS. LABORAL	39.93	55.71	$p < 0.0049$	2 > 1

Satisfacción Laboral en función del cargo

En relación al cargo que se desempeña, sólo hallamos significación en el apartado de satisfacción laboral, sin hallar significaciones en otros apartados como podrían ser: implicación, autonomía o control.

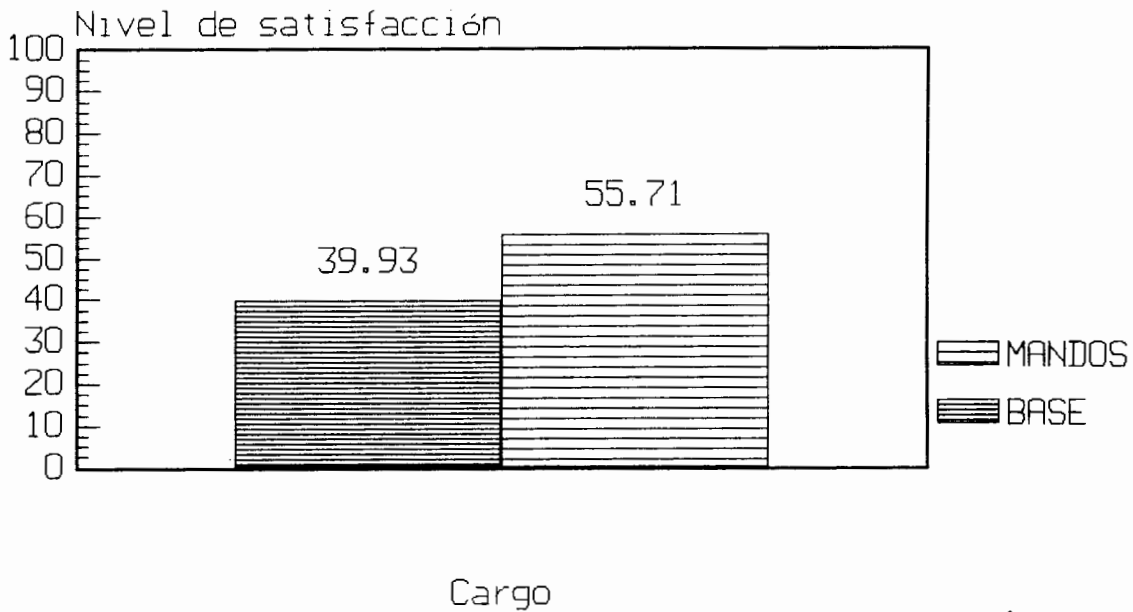


fig. 45.

Nuestra interpretación iría a favor del desarrollo de alternativas de futuro para el personal de base: Desarrollo de carrera profesional, problemas de reciclaje, incentivos...

10.8.- Análisis inferencial en relación a la división

	ENFER.1	MEDIC.2	ADMI.3	SIGNIF.	DIFER.
CLIMA:CF	39.49	45.22	64.54	p<0.006	3 > 1,2
CULTURA: HA1	31.66	20.23	19.55	p<0.016	1 > 2,3
MOT. AUTOIM.	44.53	32.13	60.83	p<0.012	3 > 1,2
COMUNIC. B	51.06	33.97	25.75	p<0.001	1 > 2,3

Diferencias por lo que respecta a la división

Las condiciones físicas varían enormemente de una división a otra y es en este aspecto sometido a estudio dónde hallamos mayor significación. Es la división administrativa la que considera trabajar rodeada de unas condiciones físicas más agradables.

CLIMA: CONDICIONES FISICAS PARA
DIVISION

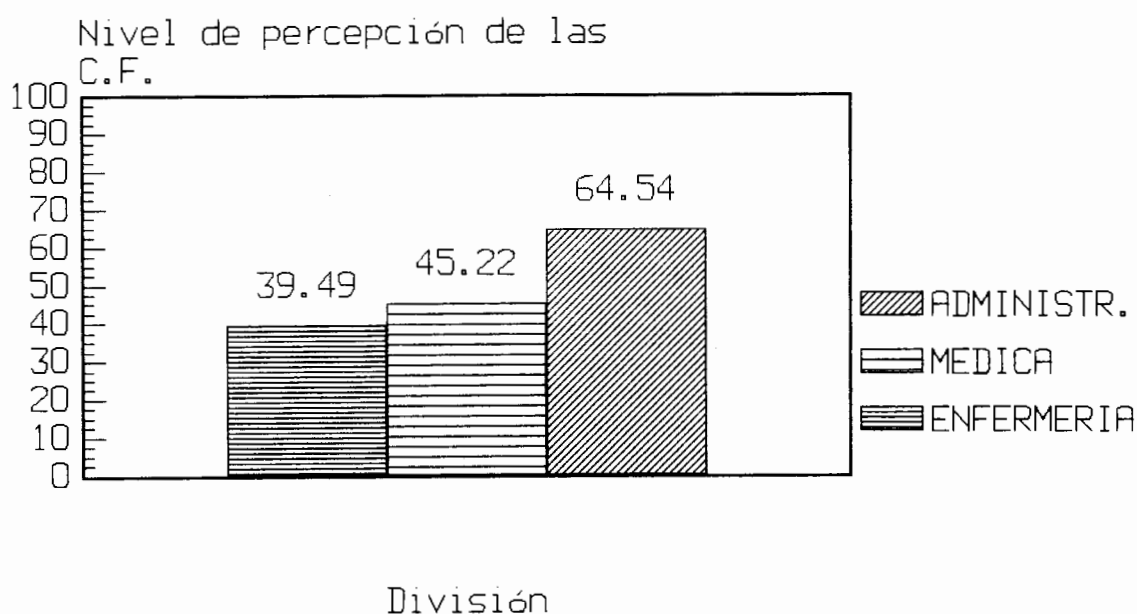
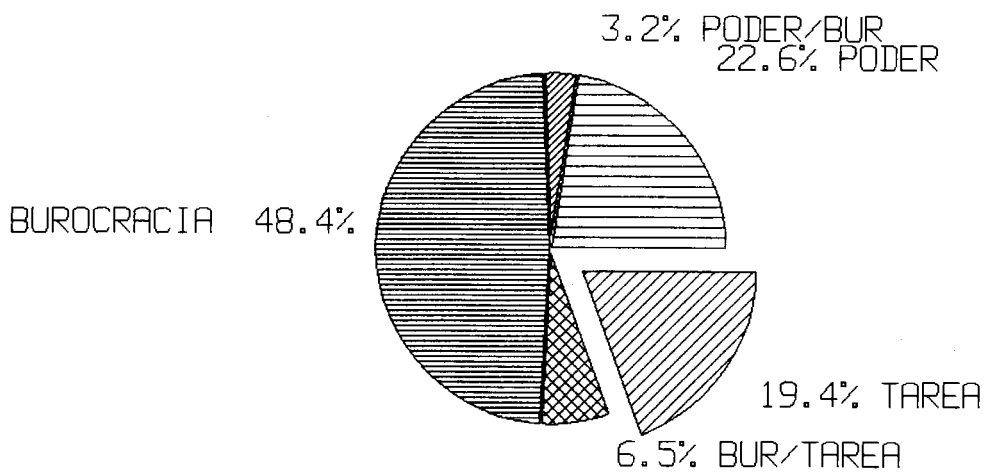


fig. 46.

También los individuos difieren en su apreciación de la cultura dominante en la institución. El porcentaje más alto de enfermeras (46.9 %) detecta en el momento presente, una cultura orientada a la función burocrática, a diferencia del mayor porcentaje de las otras dos divisiones, 63.6 y 60 % para la médica y administrativa respectivamente; que detectan una cultura claramente orientada al poder. Además, y recordando que las expectativas de los integrantes de nuestra muestra, entendida globalmente, se encaminaban hacia una cultura orientada a la tarea; un 18.8 % de los enfermeros encuestados, ya la viven así en la actualidad; mientras que sólo un 9.1 % de los médicos.

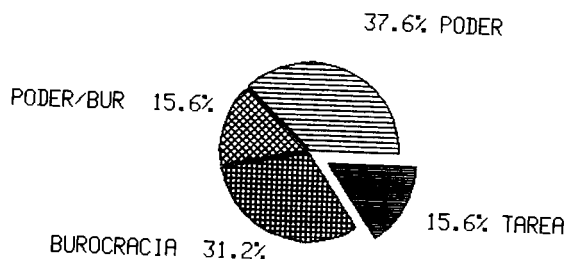
IDEOLOGIA ACTUAL PERCIBIDA POR LA DIVISION DE ENFERMERIA



Orientación

fig. 47.

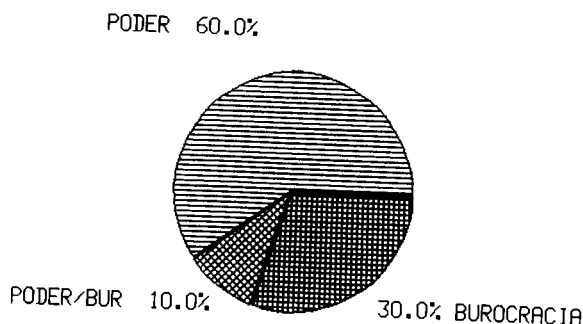
IDEOLOGIA ACTUAL PERCIBIDA POR LA DIVISION MEDICA



Orientación

fig. 48.

IDEOLOGIA ACTUAL PERCIBIDA POR LA DIVISION ADMINISTRSTIVA



Orientación

fig. 49.

Existe para la autoimagen una clara significación, hallando en la división administrativa una media superior a la de las dos restantes divisiones.

AUTOESTIMA PARA GRUPOS PROFESIONALES

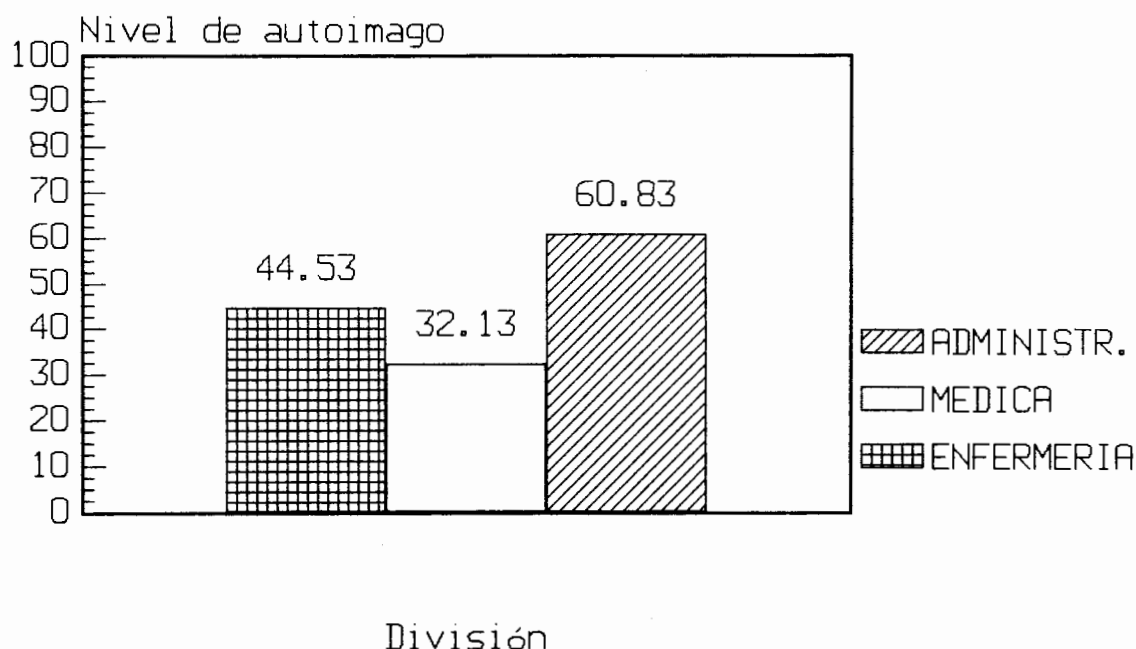
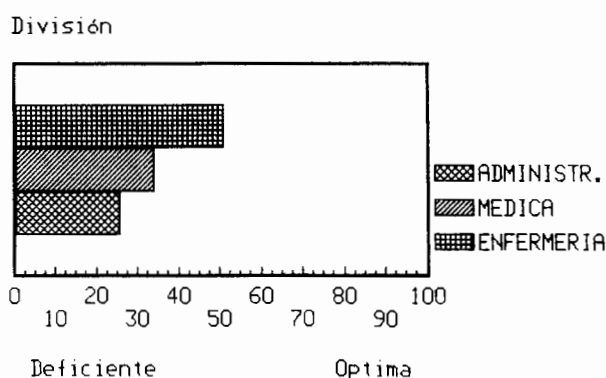


fig. 50.

Por lo que respecta a la comunicación, son los profesionales de la división de Enfermería los que obtienen medias más elevadas que el resto de divisiones. Dentro de la deficiente comunicación demostrada a través del apartado de estadística descriptiva, es el colectivo de enfermeras quién la vive como "menos mala".

COMUNICACION: VALORACION GLOBAL POR DIVISION

fig. 51.



10.9.-Relaciones entre los diferentes aspectos estudiados

Cuando intentamos ver qué relaciones aparecen entre los distintos aspectos componentes de nuestro trabajo, detectamos que, lógicamente, los factores integrantes de clima laboral, presentan una relación directa entre ellos. Por ejemplo, si aumenta la implicación de los empleados con la institución, también se detectará un incremento en el compañerismo, así como en la autonomía para tomar decisiones, en el apoyo que los superiores ofrecen a los subordinados, en la calidad de las órdenes recibidas, etc.

Por su parte, y de acuerdo con nuestra hipótesis, la actitud manifestada en los Grupos de Trabajo, está en relación directa con la implicación en la empresa, con la cohesión que sientan los empleados, con el apoyo y autonomía brindados por los jefes y, en definitiva, con el clima laboral. Por tanto, una política de calidad total, en la que la gestión participativa a través de los Grupos de Trabajo funcione, generará una mejora en la satisfacción laboral y el clima.

Curiosamente, para el factor control, la relación es inversamente proporcional respecto de la edad y la antigüedad. O sea, que a mayor edad, y por tanto, madurez personal; y a mayor antigüedad, que generalmente supone mayor madurez profesional, manifiestan una menor sensación de control por parte de la estructura jerárquica de la Organización.

Detectamos también una relación inversamente proporcional entre las condiciones físicas de la unidad en que se trabaja, y la percepción de los Grupos de Trabajo. A peores condiciones

físicas, mejor vivencia de los G.T. a modo de contraste. Esto parece lógico si tenemos en cuenta que se mantiene esta relación inversa entre condiciones físicas y comunicación. Si en las unidades viejas la percepción de aquella es negativa, la actitud dentro de dichos grupos se vive como canalizadora de comunicación, y se evidencia muy positiva.

Por lo que respecta a motivación, cuanto mayor es el reconocimiento social y el autoconcepto, más aumenta la estima al individuo por parte del grupo, y ésta a su vez, incide en las anteriores.

Podemos afirmar también que la satisfacción laboral depende lógicamente de la s. personal, y de la autoimagen profesional, pero también de la comunicación en la empresa, Si ésta mejora, lo hará derivadamente la satisfacción laboral. Lo mismo ocurre con la satisfacción personal, que además, mejora con la edad y antigüedad en la empresa.

11.- INCIDENCIAS

A lo largo del estudio, varias han sido las incidencias con las que nos hemos ido encontrando. Han sido de índole diversa y algunas han podido ser subsanadas. Queremos en este apartado dejar constancia de ellas.

11.1.- Bibliografía

Al iniciar un trabajo de este tipo sobre una disciplina relativamente nueva en Europa, y casi novedosa en nuestro país, no esperábamos encontrar tantos volúmenes sobre el tema.

Hemos consultado un número considerable de autores (Ver capítulo de "Bibliografía"), leído artículos sobre el tema, localizado por consulta a personas introducidas en él, revolviéndo librerías especializadas y martirizando en algún momento a esas memorias privilegiadas que son las personas a cargo de éstas. Hemos podido socabar información de alguna revista profesional e incluso, para nuestra sorpresa de un par de periódicos. Matizaríamos, y posiblemente no es la primera vez que a pesar de las numerosas experiencias definidas, no encontramos casi nada sobre empresas de servicios en general y de hospitales en particular. La experiencia sobre hospitales detectada en nuestra comunidad no está publicada por estar en proceso de ejecución.

a empresas españolas; siéndo toda la presentada la que conseguimos localizar.

11.3.- Metodología: Diseño estadístico

Nuestras primeras dificultades surgieron al optar por enmarcar el estudio en cuatro grupos: Dos de ellos como grupo "control", y los dos restantes como grupo "experimental" en relación con la variable independiente (Grupo de Trabajo), para evitar en lo posible la fuente de error derivada del aprendizaje del pre-test. Vimos pronto que este diseño y la propia temporalización de los G.T. en la Institución, iba a condicionarnos la entrega de cuestionarios y recogida de datos.

De ahí derivaron distintas estrategias estadísticas para los cuatro grupos, teniendo en cuenta que fueran apareados o independientes y obligándonos a tener presente si nos hallábamos en una situación paramétrica o no en función de la homogeneidad de la muestra y el número de cuestionarios de cada grupo.

Como ya aventurábamos en el anteproyecto, la puesta en marcha en nuestro Hospital de los G.T. se remonta a inicios de 1992, y es a mitad de ese año cuando algunos G.T. ya llevan un tiempo funcionando; cuando nosotros, iniciamos nuestro estudio. Ello ha significado que una parte de aquellos profesionales que ya estaban inmersos en la dinámica de G.T. ha podido ser testada a posteriori, sin tener ocasión de pasarles el pre-test.

Para los grupos que iban a iniciar su trabajo en fecha posterior, hemos precisado de la colaboración de la coordinadora del proyecto y el responsable de la formación previa al trabajo

de grupo a fin de poder testarlos antes y después.

Para nuestro grupo control, y dado que la pertenencia al G.T. se forma de modo pluridisciplinar, tuvimos que elegir la muestra al azar, y de forma no probabilística por cuotas de manera que en nuestra selección se mantuviera la proporción de las distintas divisiones de la Institución.

11.4.- Instrumentos:

11.4.1.- Selección

Partimos del desconocimiento casi total de qué cuestionarios podríamos utilizar y dónde acudir para conseguirlos. Dadas las características de la empresa, nos encontramos una vez más solicitando el asesoramiento de personas relacionadas con el tema y otras que, ejerciendo otra profesión lo conocían por ser además de enfermeras, psicólogas. Descubrimos la nula presencia de cuestionarios adaptados al ámbito hospitalario. Sólo WES hace una adaptación todavía no publicada.

11.4.2.- Extensión

Debemos reconocer lo extenso del cuestionario confeccionado. Las personas encuestadas necesitaban 50 minutos aproximadamente para cumplimentarlo. A pesar de ello, podemos darnos por satisfechos de la colaboración obtenida. Se han recogido 97 cuestionarios de los 120 previstos. Las proporciones más bajas han sido en los post-test que ya habían contestado pre-test, justificado por lo exhaustivo del cuestionario. Otra razón es la suspensión momentánea de la puesta en marcha de los Grupos de Trabajo en el Hospital. A pesar de ello, el número obtenido,

cumple los mínimos necesarios para objetivar nuestro diseño. A causa de esta incidencia, hay aspectos para los que nuestra muestra no puede ser considerada paramétrica de cara a la aplicación de la estrategia estadística.

11.4.3.- Colaboración obtenida

Como comentábamos arriba, si bien la colaboración que hemos tenido ha sido en términos generales de aceptable, en algunos casos debemos mencionar que han existido reticencias por parte de algunos profesionales en rellenar los cuestionarios.

Hemos hallado suspicacias en algunos de los grupos, dado que en algunos ítems solicitábamos datos (Ver capítulo 1.1.1 de "Anexos") que la gente interpretó podían ser susceptibles de ser usados en su contra, no dando crédito a nuestra confidencialidad.

11.4.4.- Corrección

Ha sido muy laboriosa debido a la diversidad y peculiaridades de cada uno de los test utilizados, seis en total. Elaboramos una plantilla matricial en la que reflejábamos todos los datos ítem a ítem de cada encuesta, para facilitar el pase al programa estadístico. La laboriosidad de este proceso se puede suponer, y coincide con la tónica general de este trabajo.

Nos ha sido necesario crear una nueva hoja de respuestas para los apartados de WES y MPS, y plantillas de corrección donde mantenemos los indicadores porcentuales. En el apartado de comunicación, nos vimos en la necesidad de convertir las preguntas abiertas en semi-abiertas, para una más fácil comprensión.

11.5.- Informática

Al inicio del trabajo, nuestro conocimiento de informática era prácticamente nulo, lo cual ha supuesto un gran handicap por lo que respecta a su manejo en:

- Proceso de textos
- Explotación estadística de datos
- Creación y edición de gráficos

Para cada uno de estos aspectos nos ha sido necesario un programa informático diferente. Incluso para gráficos, dos de ellos (Harvard Graphics y Graphics in the Box), con las consiguientes dificultades que ello entraña, dado que hasta el momento, no nos eran programas conocidos.

12.- LIMITES DE LA INVESTIGACION

Los límites con que nos hemos encontrado para la realización del presente estudio son los siguientes:

1.- Iniciar el estudio cuando sólo hacía seis meses que se había puesto en marcha el modelo de Gestión Participativa en nuestro Hospital.

2.- Temporalización propia de los G.T. en la institución.

3.- La dinámica que parecía aventurarse al inicio de nuestro trabajo, por lo que respecta a la formación de nuevos grupos; se ha visto interrumpida temporalmente.

13.- CONCLUSIONES

13.1.- Perfil objeto de nuestro estudio

El perfil de la muestra estudiada corresponde a una enfermera de 35 años, casada, con formación de post-grado y fija en la empresa desde hace 11.5 años.

Se trata de una enfermera base del turno de mañanas, que desempeña su profesión en una unidad de hospitalización no reformada en los últimos seis años, en la cual no se utiliza el "dossier" de Enfermería como instrumento de trabajo.

Nuestra mujer, se siente medianamente integrada en su equipo, con una autoimagen mediocre, pero con una satisfacción personal considerablemente por encima de la laboral. Es una mujer que prefiere el trabajo en equipo al individual y a la que le resulta importante conseguir buenas relaciones interpersonales en su ámbito laboral. Manifiesta que sus opiniones son tenidas en cuenta, pero piensa que no se le ofrecerá la oportunidad de tomar parte en las decisiones de la empresa.

Esta enfermera, se lamenta de la comunicación en el seno de la empresa, y aunque reconoce sentirse medianamente escuchada y establecer una comunicación efectiva con su inmediato superior, afirma que los problemas aparecen en la comunicación formal, tanto descendente como ascendente.

Percibe la cultura organizacional orientada al poder y la función burocrática, aunque sus expectativas se orientan a la tarea. Reconoce que las expectativas de la tarea diaria le quedan poco claras y no percibe una fuerte estructura de poder encima suyo. Piensa que hay pocas posibilidades de nuevos enfoques en

la institución.

Se trata de una profesional que en el momento actual no se siente orgullosa de la institución, pero a quién importa seriamente lo que le ocurra a a ésta.

13.2.- Resoluciones

1.- La cultura organizacional percibida hoy en mayor grado en nuestra institución, se orienta hacia el poder y la función, aunque es bien cierto que las divisiones médica y administrativa manifiestan "sentir" ésta ideología de poder y competitividad en mayor grado que las enfermeras quienes a su vez, "viven" la ideología de la empresa como una gran preocupación por la legitimidad y responsabilidad.

No es por casualidad que iniciemos el redactado de conclusiones haciendo alusión a la cultura. Tal y como dejábamos de manifiesto en el capítulo 4.4, las orientaciones al poder y la función constituyen ideologías con una gran resistencia al cambio que justificarán algunas del resto de conclusiones.

2.- Se pone de manifiesto un problema de comunicación en la Organización, aunque ésta es mejor percibida cuando hace referencia a la comunicación descendente o incluso bilateral con el inmediato superior (Ver 4.3.3). Es un resultado interesante que podemos interpretar bajo dos aspectos:

a) Bien los mandos de última línea ejercen una actitud de "complicidad" con la base que genera una buena comunicación de ellos hacia abajo sin reflujo ascendente; o bien,

b) Existe un "decalage" entre los primeros mandos y el resto de la jerarquía.

Esta segunda posibilidad nos parece más coherente bajo una justificación de "proximidad física". Mientras que la supervisora desempeña su trabajo diario en la propia unidad, el equipo de dirección, lógicamente, lo hace en otra área física del Hospital, con lo que las oportunidades de establecer comunicación espontánea son mucho menos frecuentes.

3.- Los profesionales que trabajan en unidades reformadas, manifiestan desempeñar su labor bajo una menor presión. Del mismo modo, los empleados que trabajan con unas condiciones físicas poco satisfactorias, manifiestan una actitud mejor con su equipo habitual de trabajo.

4.- Podemos afirmar que los profesionales que participan en G.T. muestran una satisfacción laboral mayor que los que no lo hacen.

Si los mandos manifiestan mayor satisfacción que los empleados de base, y así es en realidad, probablemente denote que la promoción es un factor a tener en cuenta para mejorar aquella.

5.- Hemos observado que el reconocimiento social de los empleados dentro de la institución está directamente relacionado con la motivación.

6.- El personal de la institución se siente "tenido en cuenta", pero no confía en que se le ofrecerá la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Tal y como aventurábamos muy al inicio del presente trabajo, la etapa inicial en que se encuentra la Gestión Participativa en la institución, hace que el mayor porcentaje de empleados todavía no hayan tenido contacto con los grupos; y además, la cultura imperante hacia poder-función, como estructura de difícil movilidad; justifica el escepticismo frente a la posibilidad de cambio.

7.- Por último, podemos verificar nuestra hipótesis y afirmar que "Los Grupos de Trabajo para la solución de problemas mejoran el clima laboral" en su conjunto, y más específicamente podemos afirmar que la participación en grupos lleva a los empleados de nuestra institución a sentirse más autónomos profesionalmente hablando y menos presionados por las normas o controlados por el superior jerárquico.

Este es un dato importante: Todo parece indicar que en el Clínic se está gestando un cambio de ideología. Un cambio hacia aquella cultura que comprobábamos responde a las expectativas de sus componentes. A través de la Gestión Participativa, en el devenir hacia la cultura orientada a la tarea y tal y como queda de manifiesto en el capítulo 10.8, es la división de Enfermería quién percibe más cercanas las expectativas.

Como profesionales de la Enfermería, nos enorgullece por tanto formar parte de un equipo que se ha lanzado a la "Búsqueda del magnetismo" con el objetivo de encontrarlo. Y es que el magnetismo se encuentra precisamente en una participación transparente y operativa que, lejos de la mera teoría (Recordemos el capítulo 3.10.2); permita acercar las expectativas de trabajadores e institución hacia el fin común: Los clientes de nuestro centro.

14.- PROPUESTAS

14.1.- Propuestas a los individuos

Parafraseando a J.F. Kenedy: "No preguntes que puede hacer éste país por tí, sino qué puedes hacer tú por tu país", nuestras recomendaciones a los empleados del Clínic, irían en esta dirección:

Seamos creativos, solicitemos información, expresemos nuestras inquietudes y expectativas, en definitiva, **participemos**.

14.2.- Propuestas a los G.T.

"El logro del equipo será el logro de cada uno de sus componentes". Aprovechemos el crecimiento personal y enriquecimiento que brinda el trabajo en equipo.

14.3.- Propuestas a la institución

1.- Crear canales operativos de **comunicación**.

2.- Reconocer institucionalmente los logros individuales de los profesionales para incidir en su reconocimiento social y éste en la **motivación**, impulsando alternativas de:

* Desarrollo de carrera profesional.

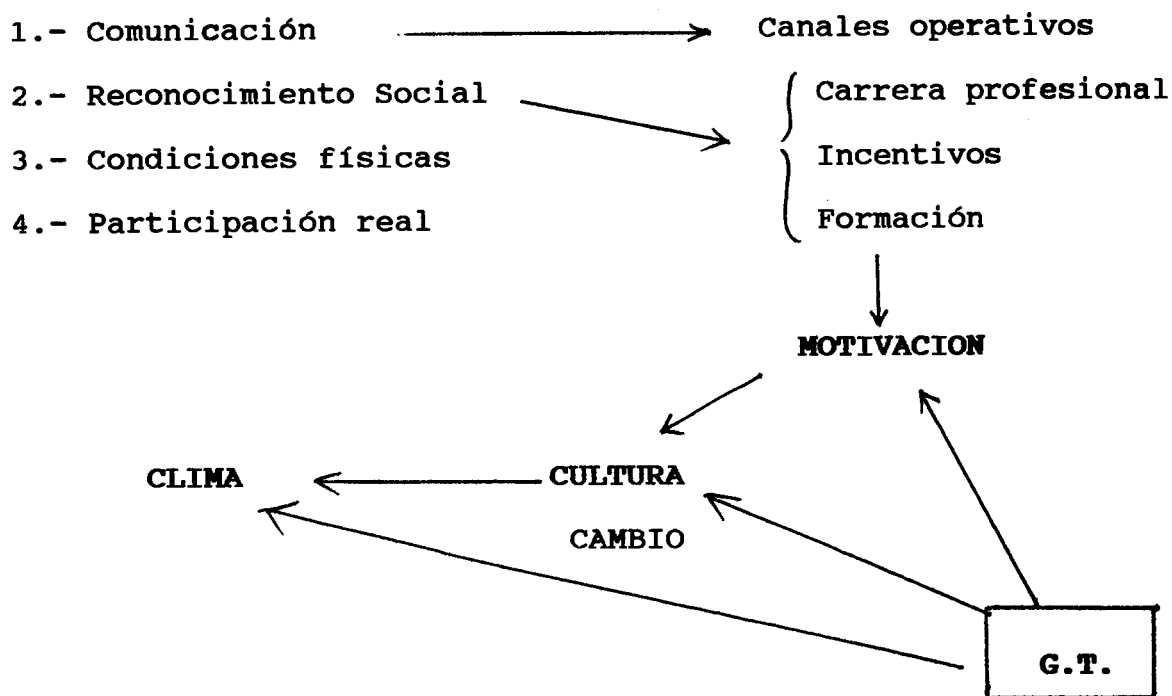
* Programas de incentivos.

* Formación.

3.- Mantener la actual política de mejora de las condiciones físico-ambientales.

4.- Impulsar la participación real extensiva a todos los trabajadores.

Resumiendo:



Gestión Participativa

Si asumimos que la vía para aplicar estas recomendaciones podría ser los G.T. y la dinámica de Gestión Participativa, y éstos ya han visto la luz en nuestra empresa, ¿Por qué duplicar esfuerzos?. Cabe rentabilizar al máximo ésta estructura potenciando su total desarrollo y haciendo que todos los empleados del Clínic conozcan su metodología y trabajen en grupo,

para así recuperar el orgullo de pertenecer a ésta institución.

Ello va a incidir de manera importante en la calidad de los servicios prestados y en definitiva, nos permitirá cuidar a nuestro usuario como se merece.

15.- LINEAS DE INVESTIGACION FUTURAS

Una vez finalizado el presente trabajo, nos parece conveniente plantear futuras líneas de investigación:

1.- Llevar a cabo un estudio posterior. Se trataría de un testaje con bases similares al presente, para el cual recomendamos la revisión y adaptación de los cuestionarios por nosotros utilizados. Permitiría ver la evolución de la G.P. en el Clínic, y objetivar el cambio cultural.

2.- Estudio económico. Somos conscientes de que en ningún momento hemos hecho mención a la cuantificación económica que supone la implantación de la G.P. en el Clínic, aunque sabemos que este coste existe. Podría tratarse de un estudio coste/efectividad que tuviera en cuenta los costes y beneficios indirectos e intangibles, o bien, un estudio coste/utilidad que considerase la calidad y la satisfacción laboral de los empleados.

3.- Profundización en detalle para conocer las expectativas de los profesionales de las distintas divisiones de la plantilla del Clínic.

4.- Estudio pormenorizado de la comunicación y sus lagunas en la empresa.