



Universidad de Guayaquil

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD
DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Tema:

**LA RELACIÓN JEFE-SUBORDINADOS COMO FACTOR IMPORTANTE EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE
SERVICIOS GENERALES DE UN HOSPITAL.**



Realizado por:

GÉNESIS VANNESSA VILLANUEVA MEJÍA

ANDRÉS RENATO SANTOS SANTOS

TUTORA ACADÉMICA:

Msc. MARTHA FRANCO

Guayaquil, abril 2019

DEDICATORIA

A Dios por brindarme salud por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. A mi hermana por ser mi eterna amiga y a mis sobrinos por ser el regalo máspreciado que puedo tener en mi vida.

A mi novio, por brindarme su apoyo incondicional cada día durante este proceso y creer en mí.

Génesis Villanueva Mejía

A mi madre.

Renato S. Santos

AGRADECIMIENTO

A mi tutora Martha Franco, por la dedicación y paciencia brindada durante todo este proceso de titulación. Agradezco a mi mejor amigo y compañero de tesis Renato, por estar a mi lado desde el inicio de la carrera y asumir conmigo el reto de graduarnos juntos.

Génesis Villanueva Mejía.

A mi tutora Martha, su paciencia fue de vital importancia para la culminación de este proceso educativo, a mis profesores Carlos, Narcisa, Lucía, Darío, Paola, Cinthia, Gustavo, Pilar, Iván y Evelyn que cruzaron en mi camino por compartir sus conocimientos y sus valores que marcaron mi vida, a mis amigos de mesa, Lorena, Alexandra, María Fernanda, Roger, José, Jonathan, Steven, Ruddy, a mis amigos Washo y Leandro por apoyarme a lo largo de estos años para seguir en el proceso formativo del psicólogo y a Génesis, por enseñarme el valor de la amistad.

Renato S. Santos



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**ESCUELA/CARRERA DE PSICOLOGÍA
Unidad de Titulación**

“La relación jefe-subordinados como factor importante en el desempeño laboral de los trabajadores de Servicios Generales de un hospital”

Autores: Génesis Vannessa Villanueva Mejía
Andrés Renato Santos Santos

Tutor: Psic. Martha Franco. Msc

RESUMEN

La presente sistematización consistió en determinar los factores psicosociales que influyeron en el desempeño laboral dentro de la relación entre el jefe y los auxiliares del departamento de servicios generales, con el objetivo de indagar como dichos factores influyen dentro del desempeño laboral y a su vez retroalimentar, a partir de nuestra experiencia, con la aplicación de instrumentos que nos permitieron obtener información e interactuar con los colaboradores de la institución. Todo el proceso de vinculación nos llevó al ejercicio de reconstruir la experiencia de manera cronológica, explicándola en cuatro fases que fueron: Etapa de Observación, Etapa de Construcción y Aplicación de Instrumentos, Etapa de análisis y Etapa de Elaboración del informe final. Al dar terminado el proceso de vinculación se pudo identificar el tipo de relación que mantenían los integrantes del departamento de servicios generales con su jefe, y la intromisión de un agente externo, en este caso nosotros como observadores, nos permitió detectar carencia del liderazgo que ejercía en su cargo el supervisor, adicional a esto la poca comunicación dentro del departamento generaba insubordinación, irresponsabilidad con las tareas del cargo.

Palabras claves: Relación jefe-subordinados, desempeño laboral, liderazgo.



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**ESCUELA/CARRERA DE PSICOLOGÍA
Unidad de Titulación**

“The boss- subordinate’s relationship as an important factor in in the work performance of general service workers from a hospital”

Authors: Génesis Vannessa Villanueva Mejía
Andrés Renato Santos Santos

Advisor: Psic. Martha Franco. Msc

ABSTRACT

The present systematization consisted in determining the psychosocial factors that influenced labor performance within the relationship between the boss and the auxiliaries of the general services department, with the objective of investigating how these factors influence labor performance and in turn provide feedback, from our experience, with the application of instruments that allowed us to obtain information and interact with the collaborators of the institution. The entire bonding process led us to the exercise of reconstructing the experience chronologically, explaining it in four phases: Observation Stage, Construction Stage and Application of Instruments, Analysis Stage and Preparation Stage of the final report. When the linking process was finished, it was possible to identify the type of relationship that the members of the general services department had with their boss, and the interference of an external agent, in this case we as observers, allowed us to detect lack of leadership that exerted in his position the supervisor, in addition to this the little communication within the department generated insubordination, irresponsibility with the tasks of the position.

Keywords: Boss-subordinate relationship, job performance, leadership.

INDICE

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	3
2.1. Contenido Teórico.....	3
2.1.1 Comunicación	3
2.1.2. Liderazgo.....	8
2.1.3. Roles.....	10
2.1.4. Relación jefe-subordinados	12
2.1.5. Desempeño Laboral.....	13
3. METODOLOGÍA.....	15
3.1. Generación de conocimiento mediante la sistematización de experiencias.....	15
3.2. Aspectos contextuales que influyeron en el proceso de sistematización	16
3.2.2. Normas de permanencia y conducta.	18
3.2.3. Organigrama institucional.....	20
3.3. Plan de sistematización	24
3.4. Consideraciones éticas	30
3.4.1. Cuestiones Éticas Formales	30
3.4.2. Cuestiones éticas más amplias.....	31
3.5. Fortalezas y Limitaciones.	31
4. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO	32
4.1. Etapa de Observación.....	43
4.2. Etapa de Construcción y Aplicación de Instrumentos	44
4.3. Etapa de análisis.	45
4.4. Etapa de Elaboración del informe final	46
5. REFLEXIÓN CRÍTICA.....	47
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
6.1. Conclusiones.....	48
6.2. Recomendaciones.....	49
7. BIBLIOGRAFÍA	50
8. ANEXOS.....	53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. No. de trabajadores del hospital por departamento	21
Tabla 2. No. de trabajadores por género.	21
Tabla 3.No. de trabajadores por cargo del Departamento	22
Tabla 4.No. de trabajadores por genero del departamento.	23
Tabla 5. Muestra	23
Tabla 6. Antigüedad	24
Tabla 7.Elementos básicos de la sistematización	25
Tabla 8. Procedimiento seguido para la sistematización	28
Tabla 9. Recuperación de la experiencia vivida	42

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización resulta clave el tipo de relación que mantenga el jefe con sus subordinados debido a que de esto depende lograr mantener un clima laboral óptimo y mejorar el desempeño de los trabajadores, por ello han surgido diferentes tipos de investigaciones respecto al tema para determinar cuáles son los factores que influyen dentro de dicha relación, también resulta necesario conocer de qué manera influyen estos factores en el desempeño laboral en los trabajadores.

El objetivo de nuestro proyecto de titulación fue describir los factores que influyeron en el desempeño laboral dentro de la relación jefe-subordinados del departamento de servicios generales, y así poder identificar las causas de su bajo desempeño al realizar sus tareas, por lo que fue necesario solicitar datos respecto al contexto en el que realizaría el levantamiento de información.

Debido a la naturaleza del tema abordamos los diferentes contenidos que sustentan el trabajo de titulación sobre la relación jefe – Subordinados con relación al desempeño laboral, factores que son de vital importancia en el estudio y sustento teórico como el tipo de liderazgo ejercido por el supervisor, la comunicación que se mantiene entre los miembros del departamento y la percepción que tiene el supervisor sobre el rol que ejecuta dentro de la organización.

Por otra parte, es necesario mencionar que, a través de la entrevista realizada en la aplicación del formulario de análisis ocupacional, se obtuvo información sobre las características del departamento e indagamos más a fondo con la construcción de un instrumento adicional que aportó con mayor riqueza al eje de la sistematización. Luego de esto, elaboramos una entrevista semiestructurada que nos permitió contrastar la información obtenida a través del instrumento base.

El departamento de servicios generales cuenta con 22 colaboradores, del cual escogimos una muestra compuesta por 11 auxiliares, quienes pertenecen a las modalidades vespertina y nocturna, para la aplicación de la entrevista semiestructurada. Luego de aplicar el instrumento, procedimos a realizar el análisis de la información recolectada, para identificar los factores psicosociales inmersos en la relación jefe-subordinados.

Se realizó el desglose de las fases en las que se dividió el proceso vivido dentro del hospital en fase de observación, construcción y aplicación de instrumentos, análisis y elaboración del informe final con el propósito de detallar cómo se llevó a cabo el proceso. Una vez puntualizada la información, fue clave para el presente trabajo de titulación reflexionar de manera crítica, realizando una contrastación entre la revisión literaria y la recuperación del proceso vivido, sobre la influencia

de los procesos psicosociales dentro de la relación jefe-subordinados en el desempeño laboral.

Luego de esto, realizamos las conclusiones de todo el proceso, identificando el estilo de liderazgo ejercido por el supervisor y el tipo de comunicación que se maneja dentro del departamento, a su vez resaltamos mantener la objetividad durante todo el proceso debido a que esto puede traer sesgos en la información obtenida.

Finalmente, elaboramos las recomendaciones necesarias, para la entidad hospitalaria y para la facultad, que servirán para enriquecer los procesos que se llevan a cabo y obtener mejores resultados en próximas investigaciones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

El eje de la presente sistematización de experiencias se enfoca en los factores psicosociales que influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe-Subordinados, por lo cual en la revisión de la literatura se abordará definiciones como lo son: Relación Jefe-Subordinados; Liderazgo; Comunicación y Desempeño laboral.

2.1. Contenido Teórico

2.1.1 Comunicación

La comunicación es la transferencia de información y su comprensión de una persona a otra, es decir, la manera de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos y valores. Tiene como objetivo la asimilación del mensaje dado por el emisor hacia el receptor.

La comunicación es el alma de una organización ya que les permite a los sujetos comprender los roles organizacionales, estas no pueden existir sin comunicación, si esta falla, los empleados no sabrían las actividades que realizan sus compañeros de trabajo y los supervisores y líderes de equipo no podrían delegar tareas. Cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el desempeño ya que los trabajadores entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidos en él.

Se puede definir la comunicación organizacional como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, a través de técnicas y actividades interdependientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y entre la organización y el entorno.

Dentro de toda organización se dan procesos de comunicación formal y no formal. La comunicación formal es aquella que se da a través de canales establecidos en la organización mientras que, la comunicación informal, es aquella que se da mediante las relaciones interpersonales que existen dentro de las organizaciones.

La comunicación es un indicador del grado en el que los empleados consideran que la comunicación les motiva y estimula a alcanzar los objetivos de la organización y les ayuda a identificarse con la misma (Akkirman y Harris, 2005; pág. 397 - 409). Para ello será necesario compartir información y confiar en que los trabajadores harán un buen uso de esta, siendo clave la figura del jefe directo en este proceso. Como también lo es para que la persona perciba que la empresa valora y cuida a sus empleados (Patterson et al., 2005; pág. 379- 408).

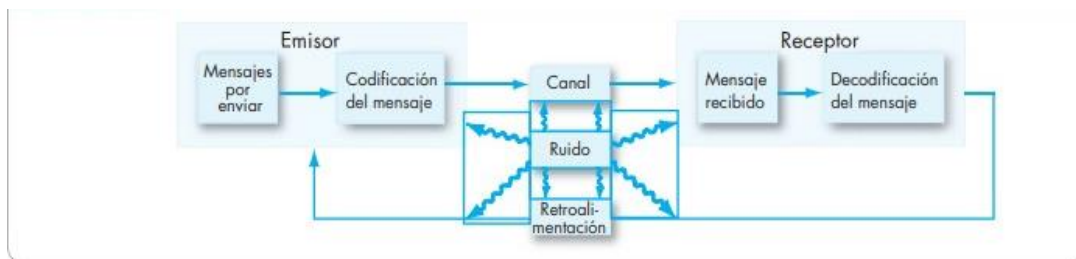
La comunicación es un medidor confiable sobre el nivel de motivación y estimulación que mantienen las personas en relación con sus actividades para la organización, entre mayor es la comunicación, mayor es el nivel de interés y

sentido de pertenencia a la empresa u organización. También genera el sentimiento de confianza y el compartir información, crea un vínculo entre los trabajadores para mejorar sus procesos comunicativos haciéndolos partícipes de los proyectos y actividades.

Para iniciar el proceso de comunicación es necesario tener en claro lo que se desea transmitir, una vez esto el mensaje pasa del emisor hacia el receptor. Este mensaje está codificado y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. (Berlo, 1960; pág. 30 - 32)

El autor hace referencia a la comunicación como un proceso que sigue un orden ya establecido que tiene por objetivo transmitir el mensaje por medio de los diferentes métodos que posea el sujeto para comunicarse de manera oportuna, clara y concisa.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros.



La figura 11-1 muestra el proceso de comunicación. Las partes clave de este modelo son: 1.- El emisor, 2.- Codificación, 3.- El mensaje, 4.- El canal, 5.- Decodificación, 6.- El receptor, 7.- Ruido, 8.- Retroalimentación.

El emisor es aquel que inicia el proceso de comunicación codificando lo que piensa o desea transmitir, este mensaje pasa a través del canal que es la vía en la que se da el mensaje. En el caso de las organizaciones existen canales formales donde se transmiten específicamente las actividades que deben realizar dentro de la organización los sujetos, y existen los canales informales que son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales. (J. Langan- Fox, 2001; pág. 190).

Luego de esto el receptor es el que recibe el mensaje, sin embargo, antes de que el mensaje llegue, deben traducirse los símbolos de tal forma que el receptor pueda comprenderlos. Este proceso es la decodificación del mensaje. El ruido representa las barreras de comunicación que pueden distorsionar la claridad del mensaje. El vínculo final en el proceso de comunicación es la retroalimentación

que no es más que, la comprobación del éxito que se ha obtenido al transmitir el mensaje, aquí se esclarece si se alcanzó la comprensión.

El proceso de comunicación fluye de manera vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo. (R. L. Simpson, 2004; pág. 188 - 196). La comunicación se da de tal manera que facilita la transmisión de información de acuerdo con como la organización está estructurada.

Comunicación descendente.

El autor Davis (2002) menciona que la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo, es el flujo de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. (Davis, 2002; pág 102 – 103). Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. Este tipo de comunicación la utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.

Para lograr tener una comunicación descendente exitosa es necesario que el jefe desarrolle una actitud de comunicación positiva, debe creer que cumple un papel fundamental dentro de su trabajo. Debe buscar el tipo de información necesaria que sea de interés para sus subordinados y crear un lazo de confianza para así poder lograr que ellos escuchen el mensaje y crean en él.

Cabe recalcar que, para mantener una comunicación fluida entre todos los individuos dentro de un departamento, es necesario cumplir con varias características necesarias para lograr el efecto deseado, la principal es que la información que se comunica en varios niveles sea de interés para cada uno de los colaboradores.

En ocasiones los jefes proporcionan mucha cantidad de información a sus subordinados, logrando así que estos se sientan abrumados y no tengan claro lo que se deseó transmitir, ocurriendo así una saturación de comunicación debido a que los empleados no logran procesar la información recibida de manera correcta.

Comunicación ascendente.

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la

organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

En este tipo de comunicación los jefes pierden contacto con las necesidades de los empleados y carecen de información suficiente para tomar decisiones adecuadas, por lo que no pueden brindar el apoyo social y de tareas que necesitan los empleados. Este tipo de comunicación presenta dificultades que afectan el proceso de transmisión de información, uno de estos es la demora ya que la comunicación se da de manera lenta hacia los niveles superiores.

Cabe recalcar que existe carencia en la comunicación de manera ascendente, las organizaciones no tienen o no generan los accesos a estas fuentes de información para generar los cambios necesarios para mejorar estrategias en torno a las actividades que se realizan dentro de los departamentos o conocer las necesidades individuales y grupales de sus subordinados.

Comunicación lateral

Cuando la comunicación se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, se describe como comunicación lateral. Las comunicaciones horizontales con frecuencia se dan con la finalidad de ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Este tipo de comunicación es necesaria para la coordinación del trabajo con el personal de las distintas áreas de la organización, también se da porque los trabajadores escogen la naturaleza informal de esta comunicación y se predomina entre el personal con cargos gerenciales.

Entre menos distorsión haya en la comunicación, los empleados recibirán según lo que se pretende más metas, retroalimentación y otros mensajes de la gerencia. (Walsh, Ashford y Hill, 194685; pág. 23 - 46) Es decir, con claridad llegará la información sobre cómo realizar las diferentes tareas que debe realizar el grupo de trabajo.

La comunicación juega un papel importante en las relaciones de trabajo y responsabilidades de un grupo determinado, entre menor comunicación exista, mayor será el nivel de entropía entre los trabajadores, lo cual genera caos y desorden para realizar las tareas y cumplir con sus funciones, la información se ve mermada por la falta de espacios claros en los cuales el mensaje pueda fluir de manera directa y dinámica.

Barreras en la comunicación.

Cuando el mensaje llega al receptor y este se esfuerza en decodificarlo, existen interferencias que limitan su comprensión, estos obstáculos actúan como ruido o

barreras a la comunicación que pueden obstaculizar por completo la comunicación, filtrar una parte de ella o hacer que se le asigne un significado incorrecto. Existen dos tipos de barreras que son las personales y físicas.

Según Davis y Newstrom (2002) en su libro comportamiento humano menciona que las **barreras personales** son interferencias en la comunicación que resultan de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar diferentes. Pueden venir también de diferencias en la educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica entre otros factores. Este tipo de barreras son comunes en las situaciones del trabajo.

Las barreras personales también se traducen como barreras emocionales que establecen las personas a causa de una comunicación entrecortada y en tono desagradable, la percepción del sujeto que recibe el mensaje puede ser distorsionada debido a factores internos del mismo, ajenos a la persona que emite el mensaje.

También Davis y Newstrom mencionan las **barreras físicas** que son interferencias en la comunicación que ocurren en el entorno donde esta se da. Habitualmente son ruidos que producen una distracción al momento de emitir y receptor el mensaje, además también son considerados barreras físicas la distancia entre dos personas, los muros etc. Las barreras físicas son unas de las principales causas de que los mensajes y la comunicación en general lleguen de manera distorsionada al receptor.

Comunicación informal.

Este tipo de comunicación surge de las interacciones sociales dadas de manera involuntaria y dinámica, se dan de manera normal y natural. En las organizaciones, el chisme coexiste con el sistema de comunicación formal de los administradores. Aunque esta información puede transmitirse de manera verbal también se puede dar de manera escrita. (Davis y Newstrom, 2002 pág; 26 - 28).

El autor explica que la comunicación informal se da de manera natural y puede generar y propagar los chismes en toda organización, el chisme va ligado con la comunicación informal dado a la facilidad de transmisión, estos surgen de los mismos trabajadores de la organización.

La información que pasa mediante esta característica llega de manera incompleta y tiene rasgos de verdad, mas no de toda la verdad. Se caracteriza por la manera rápida de difusión, y esto dificulta detener los rumores indeseables para así poder transmitir la información correcta. Esto puede traer efectos negativos sobre los grupos de trabajo y en la organización debido a que no existe una correcta retroalimentación sobre la información útil.

La comunicación organizacional está implicada con procesos tales como el liderazgo, el control, la planificación y la toma de decisiones. Sin comunicación no se puede dar un liderazgo, ya que una de las principales cualidades del líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas, si la comunicación no existe, no habrá seguidores entonces, no habrá liderazgo. La motivación de un grupo depende, en su mayoría, de la forma en la que se comunique el líder con los subordinados ya que este debe expresarles lo que se espera de ellos dentro de la organización.

2.1.2. Liderazgo

Las organizaciones están compuestas de personas que buscan conseguir fines comunes y para ello aportan esfuerzos, habilidades, energía y demás elementos importantes. Así aparecen las funciones de liderazgo, ya que los individuos logran identificar sus objetivos y se motivan para alcanzarlos.

En la actualidad no existe un concepto que aborde en su totalidad el término de Liderazgo debido al sinnúmero de teorías, corrientes, investigaciones, evaluaciones, disciplinas y perspectivas que hablan de dicho tema. Sin embargo, se hablará del concepto desde diferentes perspectivas a continuación:

Gran parte de las escuelas psicológicas comparten que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004; pág. 108).

El autor hace hincapié en que el liderazgo también posee una influencia en los demás individuos y que estos se mantienen en unidad con un líder por características en común que posean ambas partes. El líder posee una conducta establecida en la cual inspira por medio de sus acciones, pensamientos y creencias, además, guía a un grupo de individuos que mantienen los mismos pensamientos y aprueben sus acciones.

Lord & Maher en 1991 sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia de este el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder. (Wofford, Wodwin & y Wittington, 1998; pág. 64). Por otra parte, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001; pág. 108)

Lo que el autor dicta es que estos comportamientos se basan en la experiencia y las influencias de las otras personas, lo que para ellos representa el papel de líder, como por ejemplo un dirigente barrial. Estos estereotipos influyen en los individuos para elegir a sus líderes y a su vez las personas que posean la mayor parte de estas características se sientan con la confianza de ejercer el liderazgo.

De acuerdo con Flores (2013) el liderazgo tiene la capacidad de brindar lo mejor de sí en beneficio de las necesidades de los demás, con plena identificación del quehacer institucional y entregado a la misión, visión y sus objetivos. Esto va acorde con las capacidades de influir e inspirar a los sujetos a cumplir con las metas que tienen en común.

El liderazgo se define como el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo y se reconoce como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización. Es el factor esencial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y enriquece el potencial existente en la organización y sus miembros.

Se puede entender que un líder es aquella persona que se destaca entre los demás, y va guiando a un grupo determinado de sujetos que tienen un fin en común, debe poseer características y habilidades como la capacidad de escuchar, motivar al personal, trabajar en equipo, tomar iniciativa, mientras que, un gerente se guía estrictamente en cumplir las obligaciones que le demanda la organización con el fin de lograr sus objetivos. El líder puede surgir de manera informal, es decir que no se asigna por la organización, sin embargo, estos deben de tener el deseo de ser un líder y confianza en sí mismo. El liderazgo exitoso depende del comportamiento, las habilidades y rasgos personales que posea el sujeto que puedan alimentar la relación con el personal y su motivación.

Yulk (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficacia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes están encargados de delegar tareas y guían al sujeto para la consecución de esta de la mejor manera posible, un líder en cambio presta atención a las necesidades que poseen todos los sujetos que conforman su grupo y toma en cuenta su punta de vista ante la toma de decisiones.

El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Ansari K. T., 2007; pág. 1 - 19) De esta forma se convierte en el gestor directo de dos elementos clave para el compromiso: el apoyo y la justicia (John P. Meyer, 1997).

Tomando en cuenta las definiciones de los autores citados, las diferencias entre un líder y un gerente radica en la empatía que presta el líder hacia su grupo de colaboradores, el mantener una comunicación fluida y dinámica en donde se compartan las necesidades y aspiraciones de cada uno de los integrantes, superando las posibles complicaciones de manera ingeniosa y flexibilizando las

normas en objetivo de solucionar los problemas. Esto genera un ambiente de confianza y trabajo en equipo.

2.1.2.2 El liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, es un estilo de liderazgo en el que el ejecutivo se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus subordinados. Como tal, el liderazgo transaccional se basa en un intercambio o transacción: El líder premia a los trabajadores que realizan sus tareas a los niveles especificados, y castiga a los trabajadores que no cumplen con esos estándares establecidos.

De acuerdo con Kuhnert y Lewis (1987), en el liderazgo transaccional una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar algo de valor. Las teorías transaccionales tratan del intercambio y el contrato social entre el líder y los miembros del grupo, así como las conductas del líder que posibilitan que los miembros del grupo obtengan satisfacciones y recompensas por ejecutar las tareas que les da la organización.

El líder transaccional evalúa a los subordinados sobre si cumplen o no los requisitos definidos y los resultados esperados. Por lo tanto, los líderes transaccionales apelan al interés propio de sus subordinados con el fin de mantenerlos en el buen camino. Un líder transaccional se centra en lograr objetivos a corto plazo y realizar tareas correctamente y con especificaciones; este tipo de líder no impulsa el cambio, sino que, más bien, sigue los protocolos y procedimientos establecidos.

El rol primario de un líder es influir en otras personas para que estos busquen de manera voluntaria sus objetivos. El rol del líder es clave en la organización, el líder debe entender que su función va más allá de lograr los objetivos de la empresa. El desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo de quien lo ejerce es fundamental, si se quiere alcanzar niveles óptimos de productividad de una determinada organización. Para lograrlo, es importante que el líder conozca los factores que debe desarrollar, tanto en sí mismo, como en los integrantes de su equipo de trabajo.

2.1.3. Roles

El rol es el conjunto de acciones que se espera que una persona realice en actividades con otros sujetos, este refleja la posición del sujeto dentro del sistema social. Un sujeto posee roles en cada ámbito de su vida, como en el trabajo, en

su familia, con sus amistades etc. Dentro del entorno laboral, el trabajador puede poseer varios roles al mismo tiempo.

Dentro del ámbito psicológico se ha definido el rol como "un patrón de conductas asociadas con, o esperadas de, las personas que ocupen una determinada posición" (ARGYLE, FURNHAM y GRAHAM, 1981; pág. 164). Es decir, se trata de patrones de comportamientos que se caracterizan por responder a determinadas expectativas que se encuentran asociadas con una posición dentro de las organizaciones. En pocas palabras, el rol es el papel que ejerce un sujeto dentro del contexto social en el cual se ve inmerso.

La conducta de un rol hace referencia al sujeto que la desempeña y a la situación, en buena medida social, en la que se desarrolla. El sujeto se implica en mayor o menor grado en su desempeño y así, se ha podido establecer una dimensión que va desde una ausencia de implicación hasta una implicación tal que lo despersonaliza y le priva de su libertad (SARBIN, 1954; pág. 95). Las diferencias en el grado de implicación ponen de manifiesto el tema de la relación entre la personalidad del sujeto y las características del rol que desempeña y el de las habilidades relevantes para la adopción y desempeño de cada rol.

Es decir, entre mayor sea su compromiso en representar su rol dentro de la organización, el resultado será una comprensión total de su papel a desempeñar, sin embargo, esto puede generar problemas de despersonalización del sujeto con relación al rol que interpreta.

La situación social a la que toda conducta de rol se refiere, en muchas ocasiones es más relevante que la propia personalidad a la hora de determinar esa conducta. Como señalan Katz y Kahn "el criterio básico para estudiar la conducta del rol es identificar el sistema o subsistema social relevante y ubicar en él los eventos recurrentes que se ajustan entre sí para convertir algún input o inputs en output" (KATZ y KAHN, 1980; pág. 108).

Las expectativas de un rol comprenden los deberes y de la persona que lo desempeña en relación con otras personas que ocupan roles y posiciones relacionados con él dentro del sistema de redes. Se trata de un conjunto de creencias y actitudes, acerca de los comportamientos y las características personales que ha de realizar y tener la persona que desempeña un rol. Estas se generan y formulan por parte de las personas que desempeñan roles relacionados.

Existen dos aspectos conceptuales básicos en la teoría del rol. Por una parte, los comportamientos que son expresiones, representación o desempeño de ese rol, y por otra, las dimensiones cognitivas que lo delimitan y configuran, es decir, las expectativas del rol que desarrollan otros sujetos del conjunto de rol (role set) y las del propio sujeto que lo desempeña.

Los miembros de un conjunto de rol desarrollan expectativas acerca de las conductas que ha de realizar el sujeto que ocupa el puesto al que corresponde ese rol. Esos miembros transmiten estas expectativas a la persona focal no solo con la pretensión de que las conozca, sino también para influir en su comportamiento de modo que se adecúe a lo esperado.

El conflicto de rol puede originarse por varias causas, una de estas es el conflicto inter-rol que se produce cuando un sujeto cumple a la vez dos o más roles que resultan incompatibles entre sí, este tipo de rol es común dentro del ámbito laboral. Otra causa es el conflicto intra-rol que se origina cuando las expectativas del conjunto de rol no tienen congruencia con las capacidades y habilidades que posee el sujeto que desempeña el rol.

2.1.4. Relación jefe-subordinados.

La relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas según múltiples investigaciones. Los resultados de un estudio, desarrollado en una entidad bancaria en España, muestran que cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción de comunicación y el bienestar existente en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso.

En la relación jefe-subordinados se dan interacciones sociales y se desarrollan nexos emocionales. El líder les concede a los miembros más cercanos mayor autonomía, apoyo y consideración que los llevará a percibir un trato más justo y a tener una mayor confianza en él (Uhl-Bien, 1995; pág. 45). Las investigaciones desarrolladas han demostrado que los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso (Liden et al., 2000; Lee, 2005; Ansari et al., 2007; pág. 407 - 416), desarrollan comportamientos extra-rol (más allá de las obligaciones estrictas del puesto) (Wayne, et al., 1997) y tienen menor intención de abandonar la organización (Ansari et al., 2000; pág. 1 - 19).

Dentro de la relación que mantiene el jefe con sus subordinados, se tiene la percepción de que el jefe solo se remite a dar órdenes que deben de ser cumplidas, sin embargo, el rol va más allá que eso, este debe de tener la habilidad de seleccionar a las personas adecuadas, según sus actitudes y aptitudes, para cumplir ciertas tareas, orientarlos en la elaboración de estas y motivarlos a realizarlas de manera exitosa.

Los líderes además desempeñan un papel fundamental en las percepciones que los empleados desarrollan de las características y acontecimientos de la organización, en tanto ellos filtran y contextualizan la información que reciben de

niveles superiores (Kozlowski y Doherty, 1989; pág. 546 - 553). Así, de la misma manera que la persona toma a su jefe de referente para interpretar lo que ocurre en la empresa, pensamos que el tipo de relación que los una será también su referencia para interpretar el clima organizativo. De esta forma, si una relación de calidad se caracteriza, entre otras cosas, por una comunicación fluida y un buen trato recíproco (Graen y Uhl-Bien, 1995; pág. 219 - 247) el individuo podría pensar que ello es reflejo de lo que en general ocurre en la organización y, por tanto, que existe un clima de comunicación positivo y un alto grado de bienestar en la misma.

Claro está que resulta más positivo mantener buenas relaciones entre el jefe y colaboradores de un departamento para evitar un ambiente tenso y en ocasiones conflictivo. Una buena relación disminuirá niveles de estrés ya que la jornada de trabajo se vuelve más agradable, mejorará el proceso de comunicación y permitirá un mejor desarrollo profesional.

Un jefe debe motivar y potenciar las capacidades de cada individuo que esté a su cargo, incentivando a mejorar y destacando sus logros para que de esta manera puedan tener un mejor desenvolvimiento al momento de realizar sus tareas. A lo largo de la experiencia vivida dentro del hospital.

2.1.5. Desempeño Laboral

Pérez (2009) define el desempeño laboral como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización” De acuerdo con esta definición se concluye que todos los trabajadores colaboran en la formación de la organización en función de sus objetivos.

Esto quiere decir que es un proceso para obtener resultados a través de las evaluaciones o controles que emplean las personas con poder jerárquico y que estén a cargo de un grupo para así poder completar las metas y objetivos establecidos por la organización en cada una de sus áreas.

Para Stoner (2010), “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”, es decir, el desempeño laboral puede definirse como el requisito que necesita un cargo para la ejecución de las funciones en concordancia con los objetivos establecidos por la organización.

Por lo tanto, el desempeño laboral está ligado al cumplimiento de las normas que son formalizadas al momento de hacer el contrato con el trabajador, se socializan con el departamento como objetivos y responsabilidades a cumplir esto permite a la organización realizar de manera eficiente, en los tiempos establecidos, todas las actividades de la empresa.

Sin embargo, Toro (2002) entiende el desempeño laboral como “La acción o acciones que una persona realiza con el ánimo de obtener un resultado”. Para Araujo & Guerra (2007) es “el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados” Aquí juega un papel fundamental el rol que cumplen los niveles superiores debido a los cambios y exigencia del entorno, es necesario que las actividades potencien la calidad de su trabajo. En pocas palabras el desempeño laboral se dirige a la obtención de un resultado o la culminación exitosa de las actividades y tareas propuestas por la organización.

Robbins (2013) por su parte define el desempeño como “El cumplimiento de obligaciones y responsabilidades con eficiencia y eficacia que contribuyen a la ejecución de tareas administrativas las acciones realizadas por los empleados son relevantes porque aportan a los objetivos de la organización”.

De acuerdo con Chiavenato (2014) define desempeño como “La interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas”.

Ambas definiciones plantean una relación simbiótica entre el trabajador y la organización, además el auge de toda organización se constituye cuando se añade de manera individual y colectiva los objetivos del empleado con los de la organización, se debe considerar la utilidad que ambos pueden conseguir integrando sus objetivos en la consecución de sus actividades.

Los niveles jerárquicos superiores deben ejercer sus cargos en función de las necesidades de la empresa, con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales, sin embargo, el desempeño laboral no es exclusividad solamente de los gerentes y jefes, sino también se involucra a todos los integrantes de la organización.

La gestión eficaz del desempeño laboral requiere la colaboración continua entre el empleado y el supervisor. Esa es la única manera en que se pueden hacer ajustes para realizar mejoras en las habilidades y objetivos de cada trabajador.

Por otra parte, García (2013) recalca que el desempeño laboral está compuesto por varios elementos que hacen posible la ejecución de sus funciones acordes a los objetivos organizacionales, dichos componentes se realizan de diferentes formas y en diferentes niveles en función de cada área administrativa

Anastasi & Urbina (1998) menciona que el desempeño laboral se relaciona con varios componentes: competencias, calidad y capacitación, estos elementos son claves para medir el grado el desenvolvimiento en el cargo de trabajo, cada uno de ellos expresa las características individuales que posee el trabajador.

La conformación de tareas, funciones y responsabilidades que posee un cargo debe tener un grado de concordancia, a partir de estas características se plantea una serie de objetivos para cada puesto en todos los niveles jerárquicos de la organización, la integración de todas las áreas debidamente estructuradas permite a la empresa obtener resultados positivos.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó fue cualitativa, se usó la narración y la reconstrucción descriptiva, donde se exploró sobre el proceso de la experiencia vivida en el departamento de servicios generales de un hospital, indagando sobre los factores que influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe-subordinados, utilizando procesos de interacción, comunicación, análisis e interpretación sobre las vivencias del personal en sus actividades diarias.

3.1 Generación de conocimiento mediante la sistematización de experiencias.

La sistematización de experiencias tiene su origen en los años setenta en las revoluciones sociales de los países latinoamericanos, conforme el clamor de una sociedad más involucrada en las falencias sociales de mayor riesgo y peligro, estas naciones como Brasil, Panamá, Cuba etc. A diferencia de los países europeos donde las necesidades sociales eran más equilibradas con políticas que promueven entre tantos factores sociales, políticos y económicos la calidad de vida de la mayoría de sus habitantes en contraste con los países en desarrollo mayormente ubicados en el cono sur de América se propuso realizar los estudios a la comunidad con la herramienta metodológica que se apegue a las experiencias relatadas de manera científica para exponerlas en cada rincón de nuestra región.

La metodología de sistematización de experiencias se enfoca en generar los conocimientos a partir de la experiencia previa a la práctica realizada, sustentada en un análisis crítico y científico de la información levantada, la apropiación del proceso de sistematización permite llevarla como una herramienta que posibilita ordenar, interpretar, mejorar y comunicar los procesos que conllevan las experiencias para realizar contenido científico.

Es un tipo de investigación que produce un saber singular de carácter local, que tiene como destinatarios especialmente los protagonistas de las prácticas o la experiencia y cuyo propósito es el inducir de inmediato sobre la realidad de la práctica o experiencia (Ramírez, 1991; pág. 50).

El autor hace énfasis en los sujetos que van a utilizar este conocimiento generado de las experiencias vividas por sus compañeros para contextualizar de manera

eficiente los puntos más críticos de la experiencia detallada, problemas en el área de desarrollo, historia del lugar, contexto laboral ya que estas cualidades conforman la realidad que compone la información levantada en la sistematización de experiencias.

Dado que la sistematización de experiencias parte del relato del individuo que trae consigo un conocimiento previo con las herramientas que el posee para desarrollarse en las tareas encomendadas para surgir el conocimiento a través de su experiencia y estos no tendrán validez sino se contrastan con teorías científicas ya comprobadas y validadas y la reflexión crítica del sujeto para con la sistematización que pretende validar.

Según (Tapella, Rodríguez, 2014; pág. 24) citando a (Jara, 1994; Franke y Morgan, 1995; Chávez Tafur, 2006; pág. 13 - 24), indica que la sistematización de experiencias ha mantenido, de manera indirecta una propuesta endeble en el vínculo con la teoría de la evaluación científica, a pesar de las diferentes reflexiones que se han realizado con el propósito de formalizar el método científico. El diálogo y la interacción de la sistematización con otros enfoques de evaluación ha sido demasiado limitado debido a la naturaleza de la metodología que tiene unas peculiaridades que la vuelven práctica y cercana a la comunidad.

En la metodología de la sistematización se hace énfasis a que el aprendizaje no surge de manera espontánea, sino del proceso controlado y estructurado en orden cronológico de las diferentes actividades que conlleva la sistematización, las limitaciones entre las interacciones del individuo y el objeto a sistematizar son escuetas debido a la mala aplicación de la metodología que tiene unas características que la relacionan con la comunidad y por ende la credibilidad de la información levanta se ve disminuida por las subjetividades que pueda aplicar el sujeto investigador en su trabajo final.

3.2 Aspectos contextuales que influyeron en el proceso de sistematización.

Es una institución privada sin fines de lucro fundada el 5 de octubre de 1905 con el objetivo fundamental de procurar que disminuya la mortalidad infantil y mejorar la calidad de vida de niños vulnerables y en alto riesgo. Actualmente esta institución está enfocada en cuatro campos de servicio:

- * Salud
- * Protección de la infancia
- * Educación
- * Alojamiento estudiantil

El Hospital está ubicado al sur de la ciudad de Guayaquil, brinda servicios de salud integral a la comunidad de escasos recursos a través de consulta externa, emergencia, observación, hospitalización (Salas generales y pensionados), Central de cirugías (5 quirófanos), Unidad de cuidados Intensivos (UCI), laboratorio, Centro Nacional de Estrabismo, Centro Integral de Fisuras Labiales, Centro de Fisiatría y Centro Odontológico.

El hospital fue calificado por Certified Green Partners en octubre del 2014 como el primer hospital ecológico de Latinoamérica, un hito en el país del cual su alta cúpula se siente orgulloso.

A finales del año 2018, el hospital llegó a un punto crítico cuando a mediados del mes de diciembre su presidente dictaminó que si no se pagaba una deuda estatal cerca de los 9´4 millones de dólares eminentemente cerrarían el establecimiento que acoge a la población más indefensa de la ciudadanía guayaquileña. Esta situación mantuvo en alerta de manera colateral nuestro proceso de vinculación con la comunidad, afortunadamente luego de varias negociaciones se exhortó al ejecutivo el pago de la deuda a lo cual se respondió con un abono aproximado a los 6 millones de dólares según fuentes oficiales. De esta manera y con una mejor actitud en general por parte de los colaboradores que ya estaban al día con sus salarios (Les adeuda 5 meses impagos) se pudo completar las prácticas preprofesionales en el establecimiento hospitalario.

3.2.1 Misión, Visión y Política Organizacional

- Misión

Su misión es contribuir a la sociedad con excelencia e innovación en la prestación de servicios de salud, protección, educación y alojamiento; con responsabilidad social y conciencia ecológica. Enfocando sus esfuerzos en la protección de sus colaboradores y sus familiares a pesar de las complicaciones económicas que suelen suscitarse en los últimos años.

- Visión

Su visión ser líderes en innovación y servicio en el ámbito de la salud, protección, educación y alojamiento, manteniendo la armonía con la comunidad y el ambiente.

- Valores.

La entidad hospitalaria profesa desde hace más de un siglo valores significativos de índole filantrópicos apoyando a la salud y la protección entre ellos se encuentra los siguientes:

- √ Compromiso

Somos conscientes de la importancia de nuestro accionar sobre la sociedad y trabajamos permanentemente para cumplir nuestra misión.

√ Respeto

Promovemos la dignidad humana valorando los derechos, condición y circunstancias de las personas y ambiente.

√ Mejora Continua

Búsqueda constante de perfeccionar nuestros procesos y actividades con la finalidad de satisfacer los requerimientos y necesidades de todos los interesados.

√ Responsabilidad

Aportamos lo mejor de cada uno para ejercer debidamente nuestras funciones y asumir la consecuencia de nuestras acciones.

√ Trabajo en equipo

Juntos podemos hacer grandes cosas. Forjamos alianzas para alcanzar las metas, resolver conflictos, mejorar procesos y trabajar por el bienestar colectivo.

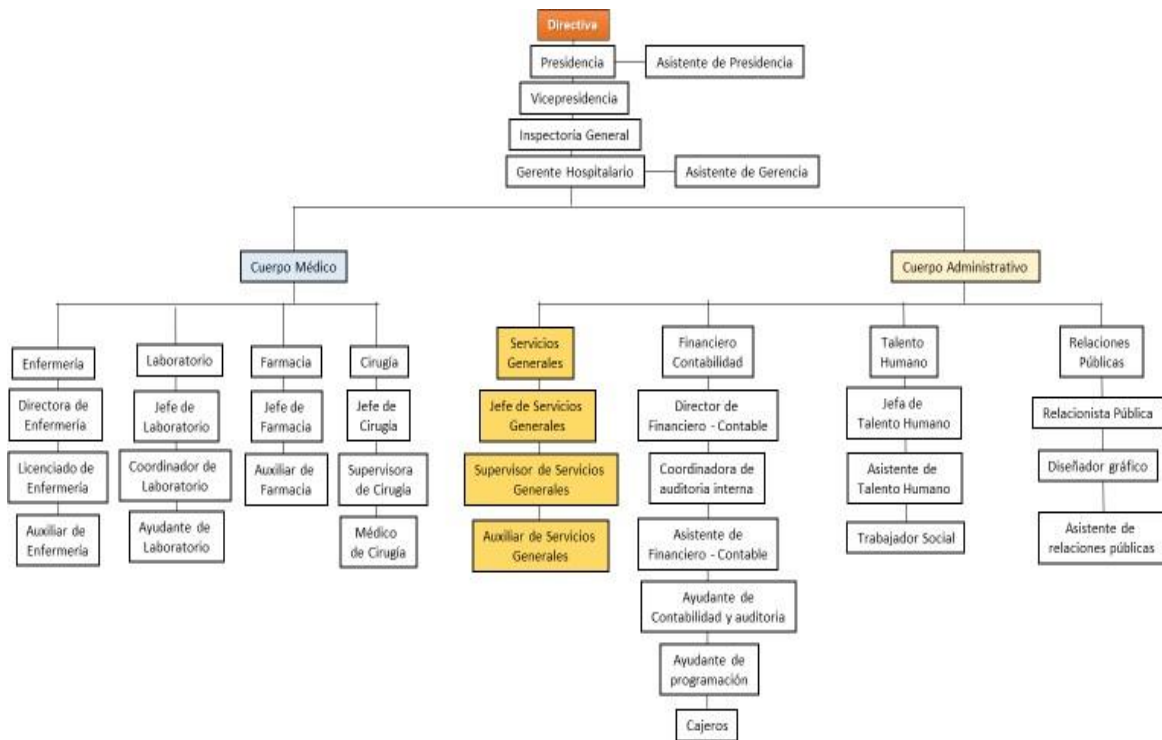
3.2.2 Normas de permanencia y conducta.

El hospital mantiene un reglamento disciplinario para los colaboradores que debe estar cumplidas en su cabalidad para evitar y promover la decencia, la calidad de trabajo hacia los clientes de la institución y la buena convivencia entre los compañeros.

- Asistir siempre a su lugar de trabajo de manera puntual siguiendo las normas y políticas de la organización. Registrar las horas de entrada y salida, hora de almuerzo o, salidas autorizadas, a través de los mecanismos de control de asistencia establecidos.
- En caso de requerir permiso para ausentarse del trabajo o para llegar después de la hora de inicio de la jornada, el colaborador estará obligado a solicitarlo directamente a su jefe inmediato. Una vez otorgado el permiso deberá ser comunicado mediante escrito/ correo electrónico a la oficina de Recursos Humanos.
- En caso de omisión de registro de entrada o salida deberá justificarlo, a través de su jefatura. De no hacerlo será considerado como falta.
- Evitar las actividades personales que obstaculicen el oportuno cumplimiento de sus obligaciones laborales.
- Cuidar y respetar los bienes de sus compañeros y los de la empresa.
- No usar para su provecho personal las instalaciones y equipos de la compañía.
- Respetar la confidencialidad de la información a la que por sus funciones tenga acceso.
- Llevar su ropa de trabajo con pulcritud.

- Trabajar en equipo y brindar su apoyo para lograr el cumplimiento de las metas fijadas.
- Demostrar cortesía, honestidad y discreción.
- Aprovechar cada oportunidad para ofrecer calidez y la mejor calidad de servicio hospitalario.
- Entregar oportunamente el trabajo asignado o el servicio solicitado.
- En cuanto a las modalidades de contratación, los contratos de trabajo están sujetos a las disposiciones correspondientes del código de trabajo
- Los colaboradores de la institución también gozan de algunos beneficios como una forma de reconocer la labor que desempeñan en la empresa.
- Se atenderán a los colaboradores y sus hijos de hasta 18 años. Los Colaboradores deberán portar su credencial de identificación y haber obtenido autorización de su jefe inmediato.
- En caso de los hijos presentar la cédula de identidad e ir acompañado de su representante.
- Descuentos para colaboradores en servicios hospitalarios y exámenes (Laboratorio /Centro de Imágenes).
- Crédito y descuentos en farmacéuticas que prestan servicio a la Institución.
- Bonificación de \$20 por hijo por motivos de gastos en útiles escolares a cada uno de nuestros colaboradores.

3.2.3 Organigrama institucional.



Caracterización de la organización.

El hospital está compuesto por un total de 196 personas: (118 mujeres) -(78 hombres). Está conformada de la siguiente manera:

Número de trabajadores por departamento.

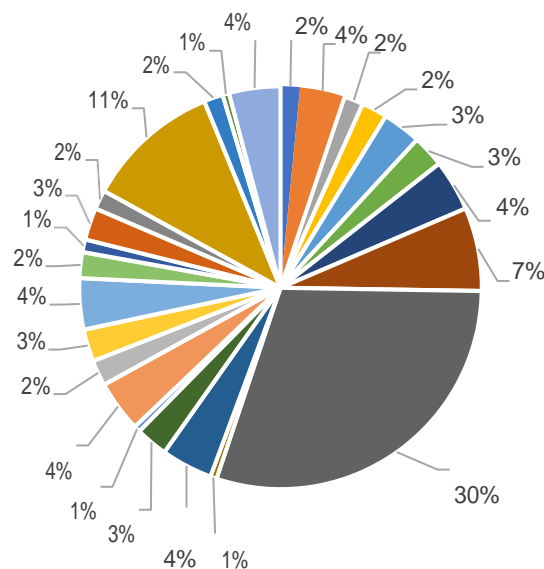
Departamento	No. de Trabajadores
Abastecimiento	3
Auditoría	7
Choferes	3
Cirugía	4
Dirección Administrativa	6
Dirección de Talento Humano	5
Dirección Financiera – Contabilidad	8
Emergencia	13
Enfermería	58
Estadística	1
Farmacia	8
Gerencia Hospitalaria	5
Gestión Ambiental	1

Laboratorio	8
Mantenimiento	4
Pagos – Caja	5
Pensionado	8
Presidencia	4
Recepción	2
Registro/Hosp/Administración	5
Relaciones Públicas	3
Servicios Generales	21
Sistemas	3
Terapia Respiratoria	1
Unidad de Cuidados Intensivos	8
Total	196

Tabla 1. No. de trabajadores del hospital por departamento

Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

Grafico. Número de trabajadores del hospital por departamento



- Abastecimiento
- Auditoría
- Choferes
- Cirugía
- Dirección Administrativa
- Dirección de Talento Humano
- Dirección Financiera – Contabilidad
- Emergencia
- Enfermería
- Estadística
- Farmacia
- Gerencia Hospitalaria
- Gestión Ambiental
- Laboratorio
- Mantenimiento
- Pagos – Caja
- Pensionado
- Presidencia
- Recepción
- Registro/Hosp/Administración
- Relaciones Públicas
- Servicios Generales

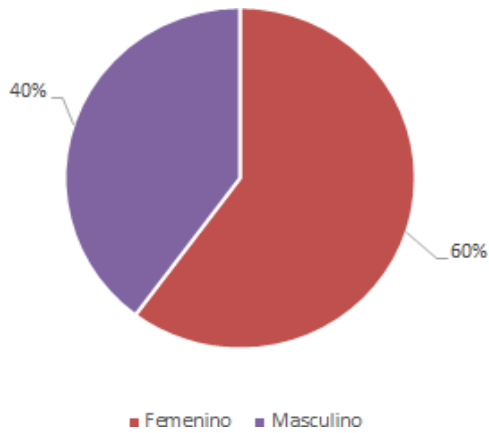
Número de trabajadores por género.

Género	No. de Trabajadores
Femenino	118
Masculino	78
Total	196

Tabla 2. No. de trabajadores por género.

Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

Grafico. Número de trabajadores por género:

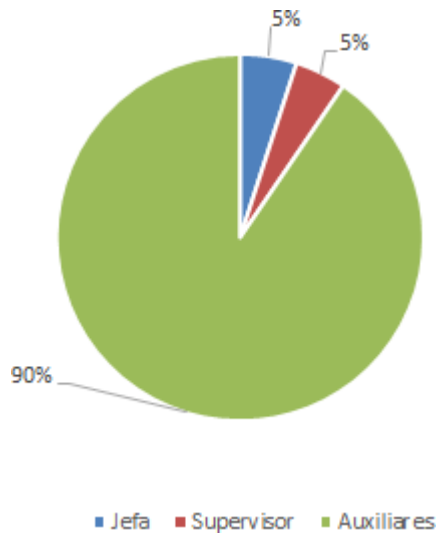


No. de trabajadores por cargo del departamento de servicios generales.

Cargos	No. de Trabajadores
Jefa	1
Supervisor	1
Auxiliares de Servicios Generales	20
Total	22

Tabla 3.No. de trabajadores por cargo del Departamento
Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

Grafico. Número de trabajadores por cargo del departamento.

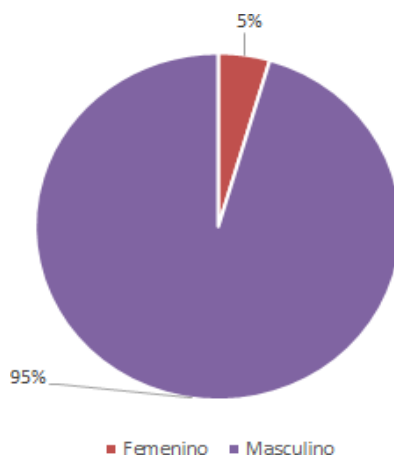


No. De trabajadores por género del departamento.

Género	No. de Trabajadores
Femenino	1
Masculino	21
Total	22

Tabla 4.No. de trabajadores por genero del departamento.
Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

Grafico. Número de trabajadores por género del departamento



Muestra utilizada del departamento.

	No. de Trabajadores
No. de trabajadores del departamento	22
No. de trabajadores seleccionados	11

Tabla 5. Muestra
Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

Grafico. Muestra



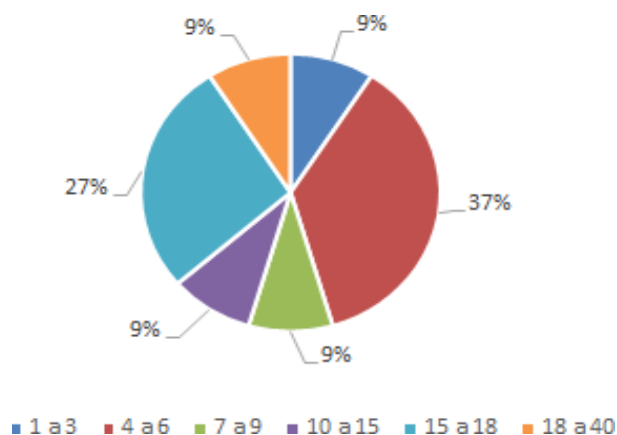
Antigüedad

Rango	No. de Trabajadores
1 a 3	1
4 a 6	4
7 a 9	1
10 a 15	1
15 a 18	3
18 a 40	1
Total	11

Tabla 6. Antigüedad

Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

Grafico. Antigüedad



3.3 Plan de sistematización

El objeto de la sistematización de experiencias es la relación jefe - subordinados, por lo que se estableció la pregunta eje ¿Qué factores influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe – Subordinados del departamento de servicios generales? Para recolectar información necesaria se emplearon técnicas como la observación participativa, y se elaboró un instrumento que nos permitió contrastar la información teórica con el proceso vivido.

Experiencia sistematizada	El objeto de la sistematización es la relación jefe- Subordinados.
Eje de Sistematización Pregunta Eje	¿Qué factores influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe – Subordinados del departamento de servicios generales?

Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista Semi estructurada. ● Observación participativa. ● Bitácora. ● Formulario de Análisis Ocupacional.
------------------------	---

Tabla 7. Elementos básicos de la sistematización
 Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

En la siguiente tabla, se detalla el proceso que se siguió para la elaboración del presente trabajo de sistematización de experiencias.

	Actividad	Participantes	Fecha
Recuperación del proceso vivido.	Explicación de información recolectada en el proceso de las practicas pre- profesionales.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	06/12/2018
	Elaboración del perfil de sistematizaciones que tiene como título “La relación jefe – Subordinados como factor importante en el desempeño laboral de los trabajadores de servicios generales”.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	12/12/2018
	Observación sobre los posibles factores que influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe – subordinados.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	21/12/2018
	Elaboración de entrevista semi – estructurada para determinar los factores que influyen en el desempeño laboral.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	03/01/2019
	Aplicación de entrevista semi - estructurada a personal de servicios generales.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	08/01/2019
	Análisis de datos recolectados en la entrevista semi – estructura aplicada a los trabajadores.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	09/01/2019

Reflexión Crítica.	Identificar el tipo de relación que mantiene el jefe con sus subordinados.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos	13/12/2018
	Indagar sobre los factores que influyen en la relación jefe - subordinados.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos	08/01/2019
	Reconocer de qué manera influyen estos factores en el desempeño laboral.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	10/01/2019
	Verificar fuentes de información y contrastación de datos.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos.	03/01/2019
Elaboración del producto final.	Elaboración de la introducción y la revisión literaria.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos	03/01/2019
	Elaboración de metodología y recuperación del proceso vivido.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos	24/01/2018
	Elaboración de reflexión crítica, conclusiones y recomendaciones.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos	07/02/2019

	Entrega final de la sistematización de experiencias.	Génesis Vannessa Villanueva Mejía – Andrés Renato Santos Santos	14/02/2019
--	--	---	------------

Tabla 8. Procedimiento seguido para la sistematización

Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

A lo largo de la presente sistematización de experiencias, se realizaron las diferentes actividades detalladas de la siguiente manera:

La etapa de la recuperación del proceso vivido inicio el 6 de diciembre del 2018 en donde se tuvo el primer contacto con la tutora asignada para la elaboración del trabajo de titulación, bajo la modalidad de sistematización de experiencias. Establecimos el horario de asistencia a las tutorías, las normas en las cuales los autores y la tutora asignada nos comprometimos a cumplir con las revisiones y correcciones dirigidos al trabajo de titulación. Luego de esto, relatamos todas las observaciones que se habían hecho hasta el momento, especificar como era el ambiente laboral del hospital, los comportamientos individuales y grupales y la problemática detectada en el departamento de servicios generales.

El día 12 de diciembre del 2018 elaboramos el perfil de sistematización con el tema “La relación Jefe – Subordinados como factor importante en el desempeño laboral de los trabajadores de servicios generales” para la entrega y aprobación del departamento de titulación de la facultad.

Posterior a esto, el día 21 de diciembre del 2018 realizamos la observación dentro del departamento sobre los posibles factores que influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe – subordinados, sin embargo, fue necesario crear un instrumento adicional que nos permitiera obtener información más específica sobre estas variables. La creación del instrumento se dio el 3 de enero del 2019, bajo la guía de la docente tutora, se elaboró una entrevista semiestructurada que contenía preguntas relacionadas a Liderazgo, comunicación y satisfacción. Luego de esto la aplicamos a la muestra seleccionada del departamento de servicios generales el día 8 de enero del 2019, teniendo como objetivo recaudar datos fiables que nos permitieron delimitar el eje de sistematización.

En la siguiente actividad, realizamos el análisis de los datos obtenidos en la aplicación de la entrevista semiestructurada, con esto logramos identificar que los factores predominantes en la relación jefe-subordinados eran el liderazgo y la comunicación, y esto a su vez influía de manera negativa en el desempeño laboral de los trabajadores del departamento.

Por otra parte, en la etapa correspondiente a la reflexión crítica, a través de la observación, se pudo evidenciar que la relación que mantenía el jefe con sus subordinados no era la adecuada, lo que despertó interés en nosotros como estudiantes, y nos direcciono al momento de elegir el tema de la sistematización de experiencias. Este proceso se dio el 13 diciembre del 2018.

Una vez conocido el tipo de relación, fue necesario identificar los factores psicosociales inmersos en este, para encontrar el origen de la problemática que dificultaba un ambiente laboral óptimo dentro del departamento, esto se dió el 8 de enero del 2019. Después de lograr distinguir los factores inmersos dentro de la relación jefe-subordinados, fue necesario conocer de qué manera influyen estos factores en el desempeño laboral, debido a que en la observación pudimos evidenciar que el personal no ejecutaba sus tareas de manera eficiente, por lo que relacionamos esto con la mala relación que se mantiene dentro del departamento.

Finalmente, obtenidos todos estos datos, dimos inicio a revisar contenido teórico que respalde todo lo observado durante el proceso, esta búsqueda de información permitió relacionar la experiencia vivida con la fundamentación teórica con el propósito de argumentar el eje de la sistematización. Estas actividades se desarrollaron el día 3 de enero del 2019.

Mientras que la etapa de la elaboración del informe final se inició con la construcción del documento de sistematización de experiencias, elaboramos la introducción al tema y la revisión literaria el día 3 de enero del 2019. Posterior a esto, realizamos la metodología y la recuperación del proceso vivido para concluir en la reflexión crítica, conclusiones y recomendaciones, estas actividades se realizaron en la semana del 24 de enero al 7 de febrero del 2019.

Concluyendo con la entrega del documento final de sistematización de experiencias el día 14 de febrero del 2019.

3.4 Consideraciones éticas.

3.4.1 Cuestiones Éticas Formales.

Para la elaboración de este proceso académico y recolección de datos, se obtuvo la autorización pertinente de la institución hospitalaria, luego del permiso solicitado a cada uno de nuestros colaboradores asignados por el proceso de análisis ocupacional procedimos a la explicación del propósito de la investigación, de su participación, la confidencialidad de los datos obtenidos que son destinados a la elaboración de nuestro trabajo de titulación y que nos serviría para graduarnos y con fines netamente académicos. Posterior a la entrega de las actas de consentimiento firmadas procedimos a dar inicio al proceso de sistematización de experiencias en conjunto con el análisis ocupacional.

A continuación consideramos que para la sistematización era necesario incluir el Código de Ética (APA) (Salomone & Fariña, 2010) para las siguientes normas éticas descritas en los numerales 3.10 y 8.02, donde se afirma la obligación de los psicólogos de pedir un consentimiento, preferiblemente por escrito a los sujetos pertenecientes al proceso de investigación y recolección de datos, explicando de manera clara y concisa nuestro objetivo, el tiempo de duración, y los procesos para llevar a cabo la sistematización, así como el derecho a rehusarse a participar y retirarse del proceso investigativo una vez que su participación haya comenzado.

3.4.2 Cuestiones éticas más amplias

El procedimiento ético y profesional del psicólogo se determina por las actitudes positivas, los valores adquiridos a través de la carrera y las aptitudes y capacidades que adquiere a lo largo de la experiencia en la cual la pone en práctica en sus primeros años del desarrollo de su accionar con la sociedad. Resulta importante también mantener la confidencialidad sobre la información brindada por parte de los colaboradores de la institución para el proceso de sistematización de experiencias.

3.5 Fortalezas y Limitaciones.

Una de fortalezas dentro del proceso de sistematización fue la apertura brindada por parte del hospital para permitirnos realizar nuestras prácticas, y por parte de los colaboradores del departamento al momento de la recolección de información, el horario flexible de los trabajadores para la aplicación de la entrevista. Fue de fundamental ayuda la intervención de la jefa del departamento, a pesar de no estar considerada dentro de la muestra seleccionada, nos ayudó a discernir la información que íbamos recopilando a través del proceso de las entrevistas.

La facilidad brindada por parte de la institución hospitalaria al permitirnos utilizar una sala de reuniones amoblada con sillas y mesas suficientes para la utilización de los estudiantes y desarrollar ahí las diferentes actividades pertinentes a la elaboración del análisis ocupacional, como también reuniones, puntos de encuentro, etc.

Consideramos que una de las fortalezas fue el acceso a la alimentación del hospital, debido a que nuestro horario de entrada a la institución nos impedía acceder al horario de almuerzo, por esta razón se nos apertura utilizar el horario de la merienda.

Otra ventaja que aportó al desarrollo de nuestro proceso de prácticas pre-profesionales fue el designarnos un personal cuyo horario laboral se ajustara a nuestras necesidades laborales planteadas al inicio del proyecto de vinculación. Esto permitió finalizar nuestras actividades y a su vez unificar las experiencias de un solo departamento realizando un trabajo de titulación basado en una sola área del hospital.

Dentro del proceso de la preparación previo a la inserción a las practicas pre-profesionales se realizaron tutorías otorgadas por los docentes del área organizacional a fin de refrescar conocimientos teóricos y pulir habilidades como realizar y llevar una entrevista a varios cargos dentro del hospital con el motivo de obtener una visión realista de los que íbamos a enfrentar en la institución hospitalaria.

Una de las limitaciones durante el proceso, fue realizar un juicio de valor hacia el supervisor del departamento, debido a los comentarios proporcionados por parte del personal asignado para el levantamiento de información.

Cabe recalcar que mientras se levantaba la información correspondiente a nuestro trabajo de sistematización los espacios no eran los adecuados para el proceso debido a diferentes factores físico – ambientales, la falta de iluminación, el ruido y la temperatura excesiva hacían efecto en la atención de los participantes del proceso académico a responder adecuadamente las preguntas efectuadas por nosotros.

Debido a los problemas económicos que se evidenció en la institución hospitalaria en relación con los meses impagos de los colaboradores de todo el hospital degeneró en algunas dificultades que afectaron de manera directa en nuestro trabajo con dicha organización y la permanencia con esta. Las protestas, el cese de actividades en algunos departamentos y los rumores que fueron confirmados sobre el cierre inminente de la institución llevaron a algunos colaboradores del departamento a mostrar poco interés sobre nuestras actividades académicas. Señalamos que esta situación se solucionó en pocos días y se pudo culminar con éxito la vinculación con la institución hospitalaria.

4. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

Esta experiencia se realizó en un hospital privado, ubicado al sur en el cantón Guayaquil, este centro hospitalario brinda servicios de salud integral a la comunidad de escasos recursos a través de consulta externa, emergencia, observación, hospitalización (Salas generales y pensionados), Central de cirugías (5 quirófanos),

Unidad de cuidados Intensivos (UCI), laboratorio, Centro Nacional de Estrabismo, Centro Integral de Fisurados Labiales, Centro de Fisiatría y Centro Odontológico. Su horario de atención es interrumpido las veinticuatro horas los siete días de la semana los trescientos sesenta y cinco días del año.

Durante el proceso de sistematización de experiencias de la investigación al estudio de la relación jefe – subordinados como factor importante en el desempeño laboral a los colaboradores del departamento de servicios generales que conforman del proyecto, se procedió a realizar diferentes actividades como la etapa de la observación, aplicación de entrevista semiestructurada, análisis y elaboración de informe final que se detallada a continuación.

Fecha	Actividad	Participantes	Objetivos	Método	Resultados	Contexto
15/11/18	Inducción General.	Génesis Villanueva – Andrés Santos, pasantes y colaboradores del hospital.	Conocer las áreas pertenecientes a la institución hospitalaria.	Observación.	Conocer las medidas de seguridad de hospital y su historia al servicio de la sociedad ecuatoriana.	El espacio donde se llevó a cabo la reunión fue propicia para albergar la cantidad de estudiantes.
16/11/18 – 21/11/18	Acercamiento con el personal asignado de la entidad hospitalaria	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Establecer contacto con el personal asignado.	Observación participante.	Entablar confianza con los colaboradores para obtener información fiable.	La falta de comunicación e información provoco hostigamiento en el personal asignado debido a una mala distribución de estudiantes por departamento.
27/11/18	Presentación de nuevo proyecto “Análisis Ocupacional”	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Reconocer el área en la cual se desarrollarán las pasantías.	Observación.	Familiarización del proyecto hacia los colaboradores designados a cada uno de los estudiantes para el levantamiento de información	La presentación fue dada en la sala de reuniones de la presidencia precedida por el director en jefe del hospital.

28/11/18	Entrevista e inicio del proceso de levantamiento de información en el Dpto. de Servicios Generales	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Darle de conocer al Dpto. y a su supervisora en jefe el procedimiento que llevaremos a cabo en los próximos dos meses.	Observación Participante.	Entablar el primer contacto con el departamento de servicios generales. Establecimiento del contexto del trabajo a realizar y presentación hacia los colaboradores designados.	La entrevista se dio llevo a cabo en la oficina de Serv. Generales con la jefa a cargo del departamento. Una conversación amena y cordial nos permitió avanzar de manera exitosa con el levantamiento de información.
28/11/18 – 14/12/18	Aplicación del formulario de análisis ocupacional al personal de Serv. Generales.	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Realizar un informe unificado de las diferentes actividades, tareas y funciones de los colaborador	Entrevista, observación participante, formulario para un análisis ocupacional.	Los datos recolectados, las entrevistas y primeros contactos con los colaboradores. Establecimiento del <i>Rapport</i> y la apertura del departamento para investigar y profundizar otros aspectos	La mayor parte de tiempo fue interrumpido por las actividades de los colaboradores. Se dificulto la aplicación debido por el poco manejo de la entrevista y la falta de experiencia.

			es del Dpto. De servicios Generales.		psicológicos relacionados a la carga laboral. El estudio de la relación jefe-subordinado mediante la aplicación del análisis ocupacional.	
06/12/18	Acompañamiento a las diferentes actividades y tareas del personal de Serv. Generales.	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Identificar con más precisión las actividades y tareas que realizan el personal encargado. Investigar los factores que intervienen en una relación jefe	Observación Participante y formulario para el análisis ocupacional.	Una mayor cercanía a la recolección de datos correspondientes a sus actividades y tiempo de ejecución. Apertura y demostración sobre los diferentes problemas enfocados a la relación jefe-subordinados.	La continua interrupción de los colaboradores por tareas ajenas a sus funciones. El espacio no era el adecuado para el levantamiento de información, debido a factores físico-ambientales. La predisposición colaborativa del personal de servicios generales al proceso académico.

			- Subordinad o			
06/12/ 18	Presentación con la tutora de titulación.	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Determinar las posibles alternativas sobre el trabajo titulación bajo la metodología de sistematización de experiencias.	Escucha Activa.	Se arrojó diferentes problemáticas de acuerdo con lo relatado por parte de los tutorados.	La buena predisposición de la docente tuvo hacia nosotros. El planteamiento estratégico para lograr los objetivos a corto y largo plazo del trabajo de titulación. El consenso para establecer horarios, lugar y fecha de las clases de tutorías.
10/12/ 18 – 14/12/ 18	Observación y acompañamiento de las actividades del supervisor del	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Corroborar y complementar la información	Entrevista, observación participante, formulario de	Mayor cercanía a la recolección de datos correspondientes a sus actividades y tiempo de ejecución.	Apertura de los colaboradores para el proceso académico.

	Dpto. de Servicios Generales.		ya levantada.	elaboración del análisis ocupacional.		Las interrupciones constantes impedían levantar la información de manera fluida. La movilización excesiva que se requiere para controlar las actividades y las tareas de los auxiliares de servicios generales.
13/12/18	Socialización de las actividades desarrolladas en la vinculación con la sociedad para la elaboración de la sistematización	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Obtener fuentes literarias que fundamenten nuestro tema de titulación	Escucha Activa.	Delimitar eje de sistematización.	La experiencia por parte de la docente tutora direccionándonos hacia la búsqueda de información perteneciente al tema de sistematización.

	n de experiencias.					
17/12/18	Contrastación de información levantada a los trabajadores de departamento de servicios generales.	Génesis Villanueva – Andrés Santos y los pasantes de la facultad.	Mejorar la información levantada.	Formulario de análisis ocupacional.	Unificar misión, visión y funciones.	Llegar a un consenso con los estudiantes para mantener una homogenización de la presentación del formulario. La mayor parte de los trabajadores del departamento a los cuales levantamos la información fueron designados a nosotros.
18/12/18 – 21/12/18	Elaboración de la pausa activa con los trabajadores del hospital.	Génesis Villanueva – Andrés Santos y los colaboradores del departamento.	Brindar un espacio de relajación durante su jornada laboral.	Dibujo Mándala en blanco.	Acercamiento y agradecimiento a los colaboradores por la actividad realizada.	La participación de todos los trabajadores en las jornadas en las que se realizó la pausa activa. La falta de ciertos colaboradores por motivos de vacaciones y días libres que no pudieron participar en el

						proceso de integración y esparcimiento.
03/01/19	Elaboración de la entrevista semi – estructurada.	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Afirmar y descartar posibles factores psicosociales que influyen en la relación jefe – subordinados	Entrevista semi – estructurada, Escucha activa.	Determinar los factores predominantes en el departamento de servicios generales son: Liderazgo y comunicación.	El apoyo de la docente tutora en nuestro proceso de elaboración de la entrevista. El espacio en donde se desarrolló la entrevista semi - estructurada, la sala de docentes facilitaba la concentración.
08/01/19	Aplicación de una entrevista semi-estructurada para identificar qué factores psicológicos predominan en	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Profundizar, afirmar y descartar posibles factores psicológicos detectados en el Dpto.	Entrevista semi – estructurada, observación participante.	Identificamos como los problemas de liderazgo por parte del supervisor del departamento y comunicación no adecuada entre colaboradores como principales problemas.	Para la correcta aplicación de las entrevistas nos apoyó la Jefa del Dpto. de Serv. Generales con el tiempo necesario a cada uno de los colaboradores.

	el Dpto. de Servicios Generales		De servicios Generales referentes al tema de la relación jefe – Subordinados.			El espacio físico en la cual se aplicó la entrevista semi – estructurada no era la adecuada, debido a la falta de iluminación y ruidos del exterior del establecimiento hospitalario.
09/01/19	Cierre de actividades en la institución hospitalaria.	Génesis Villanueva – Andrés Santos, compañeros pasantes, docentes y colaboradores del hospital.	Concluir las actividades y procesos con los colaboradores de la entidad hospitalaria.	Recapitulación.	Satisfacción del proceso realizado con éxito.	Los trabajadores se mostraron agradecidos por todo el proceso llevado en las últimas semanas.
15/01/19 – 22/01/19	Análisis de información obtenida a través de	Génesis Villanueva – Andrés Santos	Identificar factores predominantes dentro de	Análisis de resultados	Describir los factores que influyen en el desempeño	Acceso a literatura que fundamente teóricamente la información obtenida.

	entrevista semiestructura		la relación jefe- subordinado s			
--	------------------------------	--	--	--	--	--

Tabla 9. Recuperación de la experiencia vivida
Elaboración: Andrés Santos-Génesis Villanueva

4.1 Etapa de Observación

A mediados del mes de noviembre se efectuó el reconocimiento del lugar de las prácticas pre - profesionales, la inducción fue precedida por el Ing. Juan José Saavedra que dio una exposición sobre los temas de seguridad ambiental y legal, manejo de desechos, peligrosos, incidentes y accidentes que podrían ocurrir. Una vez culminado la exposición introductoria, nos dieron un recorrido por las instalaciones del hospital.

Finalizada la presentación se procedió a reconocer al personal asignado para el proceso de vinculación, sin embargo, a mediados del mes de noviembre, se procedió a redistribuir nuevo personal en la cual se nos asignó el departamento de servicios generales.

Se realizó el primer contacto con el personal asignado nos asignaron a 11 personas con el cargo de auxiliar de servicios generales, estableciendo el *rapport* en cada uno de nuestros colaboradores, explicando el objetivo de la vinculación con la sociedad. Se procedió a realizar una observación participativa con el objetivo de entablar una relación con los colaboradores del departamento, observando sus actividades, tareas y funciones.

Durante el proceso de observación participativa pudimos percatarnos que existían ciertos comportamientos inusuales dentro de la relación que mantenían los colaboradores con el supervisor. Por lo que surgieron interrogantes sobre el origen de estos comportamientos. Se observó que el supervisor del área mantenía ciertos roces con algunos de sus compañeros del departamento, por parte de los colaboradores había la resistencia a las directrices del supervisor, órdenes, correcciones y llamados de atención por diferentes razones, la de mayor predominancia era abstención de las actividades. Los colaboradores no realizaban sus tareas al cien por ciento, estas actitudes de parte de los colaboradores mermaban en el desempeño laboral.

Al finalizar el mes de noviembre, fuimos citados a la sala de reuniones del hospital para una conferencia dada por la directiva de la institución, en la cual se abordaron temas relaciones al trabajo que realizaríamos dentro de las practicas pre-profesionales, así también nos incitaron a elaborar de manera satisfactoria las actividades planificadas para finalizar nuestro proceso académico con éxito.

Por otra parte, tuvimos el acercamiento con la jefa del departamento de servicios generales para explicarle los objetivos y el procedimiento que llevaríamos a cabo en los próximos dos meses y solicitar la previa autorización para realizar las entrevistas del formulario de análisis ocupacional. La apertura brindada por ella

fue fundamental, debido a que nos facilitó los horarios del personal con el que íbamos a trabajar y se mostró agradecida por el compromiso que teníamos para la realización del proceso.

Adicional a esto, nos brindó información importante sobre las características del departamento y de los auxiliares de servicios generales con respecto a las tareas que realizaban de manera irregular en su jornada laboral. Esta información evocó en nosotros el interés de identificar el origen de la problemática del departamento.

4.2 Etapa de Construcción y Aplicación de Instrumentos

En la semana del 28 de noviembre al 14 de diciembre del 2018 aplicamos formulario de análisis ocupacional al personal de servicios generales, con el propósito de tener conocimiento acerca de las funciones, actividades y tareas específicas que desarrollan los colaboradores dentro su cargo, sin embargo, debido a la naturalidad de sus tareas, la mayor parte de tiempo fuimos interrumpidos durante la entrevista.

Era necesario, a través de la observación participativa, identificar con más precisión las actividades y tareas que realizaban los auxiliares de servicios generales por lo que realizamos acompañamiento a lo largo de su jornada laboral para recolectar información correspondiente a sus actividades y tiempo de ejecución.

Por otra parte, dentro del proceso de titulación, el día 6 de diciembre del 2018 tuvimos la presentación con la docente tutora, brindándonos la información necesaria sobre la metodología que usaríamos para la elaboración de la sistematización de experiencias, horarios y objetivos a alcanzar en el desarrollo de las tutorías, a su vez logramos determinar las posibles alternativas sobre el tema del trabajo de titulación.

Es necesario mencionar que realizamos observación y acompañamiento de las actividades del supervisor del dpto. de Servicios Generales luego de haber culminado con las entrevistas a los demás colaboradores del departamento, con el fin de corroborar y complementar la información ya levantada hasta el momento. Debido a esto pudimos evidenciar de qué manera realiza sus actividades y el tiempo de ejecución de cada una de ellas. Dentro de este procedimiento se logró evidenciar que existía una relación con sus subordinados que dificultaba el proceso de ejecución de tareas.

El día 13 de diciembre del 2018 socializamos con la docente tutora las actividades desarrolladas en la vinculación con la sociedad que aportarían para la elaboración del trabajo de titulación, por lo que resulto necesario obtener fuentes literarias que fundamenten y delimiten nuestro eje de sistematización. Luego de la aplicación del formulario de análisis ocupacional con los colaboradores del departamento, el día 17 de diciembre del 2018 realizamos la contrastación de información levantada con los trabajadores del departamento con el propósito de llegar afianzar los datos obtenidos, eliminar o agregar información que se halla pasado por alto al momento de la entrevista. También fue necesario realizar este procedimiento con los estudiantes que aplicaron el formulario al personal del departamento, para lograr unificar la redacción de las funciones, actividades y tareas.

Debido a la situación actual que pasaba hospital, fue necesario realizar una actividad llamada "Pausa activa" para brindar un espacio de relajación durante su jornada laboral, la actividad consistía en pintar un mándala que fue diseñado por los estudiantes y esto permitió desarrollar espacios para la convivencia entre el personal del hospital y promover la unión. Este ejercicio se dio con éxito debido a la participación de la mayoría de la población de la organización y causo gran interés por parte de la directiva que observo la predisposición del personal hacia esta forma de esparcimiento y generación de un clima laboral ameno.

El día 3 de enero del 2019 se elaboró una guía de entrevista semi - estructurada con el objetivo de afirmar y descartar posibles factores psicosociales que influyen en la relación jefe - subordinados del departamento de servicios generales, esta entrevista también nos permitió afianzar nuestras hipótesis en las cuales teníamos en conjunto con la tutora asignada. Las entrevistas fueron realizadas de manera individual a los once participantes incluyendo al supervisor del departamento. Durante la aplicación del instrumento, el cual duró veinte minutos, se observó que los demás participantes comentaban entre sí, mostrando una actitud de curiosidad sobre la información y las entrevistas que se estaban llevando a cabo.

4.3 Etapa de análisis.

En la tercera semana de enero, se procedió a realizar el análisis de las entrevistas aplicadas a cada uno de los colaboradores del departamento. En la

elaboración de las preguntas se tomó en consideración los factores psicosociales como el liderazgo y la comunicación.

En el aspecto de liderazgo como factor psicosocial influyente en la relación jefe - subordinado se examinó que el individuo no maneja de manera correcta el cargo otorgado por la jefa del departamento y por parte de la mayoría de sus colaboradores. El supervisor posee características cercanas al liderazgo transaccional que se basa en una serie de metas a corto plazo dictaminadas por la recompensa en el caso de que estas son llevadas a cabalidad y el castigo cuando no cumplen con las expectativas del líder.

Según lo observado el tipo de comunicación que mantiene el departamento es informal y lateral. Debido al contexto laboral en la cual está inmerso el departamento y como está conformado sus integrantes en torno a las funciones de su cargo, este tipo de comunicación genera una serie de dificultades para establecer vínculos entre compañeros, generando chismes y rumores que son propagados por los mismos colaboradores, existe poca claridad al momento de dar información de manera descendente debido a que el supervisor no designa las actividades de manera clara, generando incertidumbre en los auxiliares al momento de desempeñarse en sus actividades.

Durante la entrevista realizada al supervisor surgió la interrogante sobre el cargo que desempeñaba dentro del departamento, manifestando no sentirse supervisor del departamento, sino más bien un auxiliar de servicios generales, debido a que en ocasiones le toca realizar actividades de este cargo, sumando a que en nómina no consta como supervisor y por lo tanto no recibe una remuneración acorde a sus funciones.

Esto crea una inconformidad en el supervisor en relación con su cargo, indicando que, si él no tiene asumido el rol de supervisor del departamento, los demás compañeros tampoco lo verán como una autoridad.

4.4 Etapa de Elaboración del informe final

Al finalizar el proceso de las practicas pre-profesionales, el 9 de enero del 2019 realizamos el cierre de las actividades desarrolladas en la institución hospitalaria, se les hizo entrega de un presente con el fin de dar las gracias a los colaboradores por la apertura y el interés mostrado durante el tiempo que hicimos nuestras prácticas.

Luego de haber concluido con el proceso de análisis e interpretación, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la sistematización, en esta etapa se integraron las tres fases: Observación, aplicación de instrumentos y análisis. Este proceso de intervención organizacional duró aproximadamente tres meses.

Toda la información recopilada, ordenada y analizada nos permite generar nuestro trabajo de titulación bajo la metodología de la sistematización de experiencias.

5. REFLEXIÓN CRÍTICA

A lo largo de la presente experiencia, se logró identificar aspectos importantes que contribuyeron a la respuesta de la pregunta eje, sobre los factores que influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe - Subordinados del departamento de servicios generales de un hospital, estos fueron identificados a través del análisis de las fases de la reconstrucción del proceso vivido.

Durante la fase de observación se logró evidenciar que la relación que mantenían el jefe con los subordinados no era la adecuada para el contexto laboral en la cual conviven, existían roces al momento de interactuar entre ellos por lo que surgió la siguiente interrogante ¿La mala relación con el supervisor influye en el desempeño laboral de los auxiliares? al respecto la autora Ana Muñoz (2018) manifiesta que las malas relaciones y los problemas continuos con los compañeros de trabajo pueden generar que los ambientes laborales sean desagradables y acabar convirtiendo en lo que parecía ser un buen trabajo, en una fuente de estrés, malestar y deseos de abandono, además de repercutir de manera negativa en su rendimiento laboral.

Mientras que, en la fase de observación, se constató que el liderazgo ejercido por el supervisor del departamento es del tipo transaccional. Lo cual nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta ¿Porque el supervisor ejerce ese tipo de liderazgo? en relación con la pregunta el autor Roger Méndez (2011) explica que los líderes transaccionales mantienen una relación estrecha con sus superiores, el jefe designa todas las actividades y responsabilidades que el supervisor debe cumplir, el primer propósito de los líderes es obedecer todas las órdenes decretadas por la persona que les otorgó el poder a ellos.

Además, se pudo evidenciar sobre las barreras comunicativas que existían en la comunicación entre el jefe y sus colaboradores. Por lo que se generó la siguiente duda ¿Cuáles son las limitaciones que impiden el proceso comunicativo de manera transparente y eficaz? Los autores Davis y Newstrom (2002) en el libro

de comportamiento humano en el trabajo resalta que existen las barreras personales que son interferentes en la comunicación que resultan de las emociones humanas, los valores, los hábitos de escuchar deficientes, esto quiere decir que los trabajadores experimentan la forma en que los sentimientos personales pueden limitar la conversación con otras personas.

La finalidad de la recolección de datos es analizarlos y comprenderlos, con el fin de responder a las preguntas de investigación, que posteriormente generaran conocimientos. En la aplicación de la entrevista semi - estructurada algunos colaboradores manifestaron su temor a responder las preguntas realizadas, lo que generó dificultad en su aplicación. Según lo manifestado por Manterola & Otzen (2015) las dificultades durante el levantamiento de información son de varios tipos, entre ellas los sesgos generados por la desconfianza de las personas a las que se aplican los instrumentos.

Durante esta experiencia, se logró reflexionar acerca de los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, como son la habilidad para realizar entrevistas y la elaboración de instrumentos para recabar información, ya que este caso requerimos de la guía de la docente tutora, para lograr obtener datos que aporten a nuestro objetivo de la sistematización de experiencias, ante la cual surge la siguiente reflexión ¿Estamos capacitados para ejercer las funciones y el rol de psicólogo en el contexto ecuatoriano?

Resulta necesario estar preparados para superar exitosamente las dificultades que se pueden dar a lo largo del levantamiento de información, clasificar la información que nos brindan las personas, disminuyendo así el riesgo de obtener información poco confiable.

Finalmente se debe considerar la importancia de realizar de una planificación previa a la etapa del levantamiento de información y recolección de datos, Para dar a conocer al personal que formará parte de nuestra muestra de qué manera se llevará a cabo nuestro proceso. Una buena planificación otorga las facilidades y el direccionamiento correcto del proceso académico en cualquier ámbito que este se plantee.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones

Nuestra sistematización nos permitió describir los factores que influyen en el desempeño laboral dentro de la relación jefe subordinado del departamento de servicios generales.

Se logró identificar que el liderazgo ejercido por el jefe del departamento es de tipo transaccional, debido a que existe una comunicación escasa con sus colaboradores, reciben instrucciones de manera limitada para la ejecución de sus tareas, existe una comunicación insuficiente que limita la identificación efectiva de las necesidades del departamento de servicios generales. La inadecuada recepción de información conlleva a problemas en la ejecución de tareas y actividades, por ende, tienen un bajo desempeño laboral. El liderazgo que ejerce el jefe posee una baja influencia motivacional, por lo que los objetivos que cumplen de acuerdo la planificación departamental no se cumplen a cabalidad.

Una conclusión práctica es el aprendizaje de mantener la objetividad en todo el proceso que abarca las practicas pre - profesionales, no caer en juicios de valor al momento de levantar la información a través de cualquier herramienta y de esta manera no cometer alguna imprudencia por parte de nosotros con las personas con las que estamos socializando en un contexto laboral.

6.2 Recomendaciones

Para el hospital.

- Crear procesos fluidos de comunicación de alto alcance mediante el feedback constante en todos los niveles jerárquicos del departamento, y el uso de herramientas tecnológicas como soporte de ello.
- Establecer el proceso de gestión del desempeño con el fin de que todo el personal se alinee con las competencias requeridas por la institución como marco general y de forma particular para cada cargo.
- Implementar procesos evaluativos anuales a todos los cargos de nivel ejecutivo y de mandos medios para determinar el estilo de liderazgo de cada uno de ellos e identificar las áreas de oportunidad de desarrollo.

Para la universidad.

- Extender el tiempo de las tutorías previo al proceso de vinculación para reforzar conocimientos.
- Recomendamos que se realicen procesos de fortalecimiento de conocimientos y habilidades para empoderar a los estudiantes a poseer herramientas prácticas que servirán en el proceso de vinculación con la comunidad laboral.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Akkirman, A. D. y Harris, D. L. (2005): "Organizational communication satisfaction in the virtual workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 24, nº 5, p. 397-409.
- Ansari, M. A.; Kee, D. M. H. y Aafaqi, R. (2000): "Fairness of human resource management practices, leader-member exchange, and intention to quit", *Journal of International Business and Entrepreneurship*, Vol. 8, p. 1-19.
- Bhal, K. T. y Ansari, M. A. (2007): "Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, nº 1, p. 20-35.
- De la Rosa Navarro, M. D., & Carmona-Lavado, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. *Universia Business Review*, (26), 112-133.
- D. K. Berlo, *The Process of Communication* (Nueva York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32.
- Esteban Tapella, Pablo Rodríguez-Bilella (2014). *Sistematización de experiencias: Una Metodología para evaluar intervenciones de desarrollo*.
- Ferrer, J. (31 de 07 de 2010). *Conceptos Básicos de la Metodología de la Investigación*. Recuperado el 10 de 08 de 2018, de <http://metodologia02.blogspot.com/>
- Gómez, M., & Acosta, R. (2003) *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Ciudad de La Habana nov.-dic. 2003, SciELO.
- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995): "Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, p. 219-247
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Universidad Florencio del Castillo*. Recuperado el 15 de 08 de 2018, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- J. Langan-Fox, "Communication in Organizations: Speed, Diversity, Networks, and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health, and Relationships", en N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, y C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2 (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), p. 190.

- J. P. Walsh, S. J. Ashford y T. E. Hill, "Feedback Obstruction: The Influence of the Information Environment on Employee Turnover Intentions", *Human Relations*, enero de 1985, pp. 23- 46.
- Kozlowski, S. W. J. y Doherty, M. L. (1989): "Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, nº 4, p. 546-553.
- Lee, J. (2005): "Effects of leadership and leader-member exchange on commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, nº 8, p. 655-672.
- Liden, R. C.; Wayne, S. J. y Sparrowe, R. T. (2000): "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, p. 407-416.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.*
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. A. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (No. 328.18 L9761I Ej. 1). Thomson.
- Manterola, C., & Otzen, T. (2015). Los Sesgos en Investigación Clínica. *International Journal of Morphology*, 33(3). doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022015000300056>
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Thousand Oaks (California): Sage Publications, cop.
- Salinas Oscar Javier. (2001, enero 20). *La relación jefe – subordinado.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/relacion-jefe-subordinado>
- Salomone & Fariña, (2010). *Responsabilidad profesional: las perspectivas deontológica, jurídica y clínica.* Facultad de Psicología, UBA.
- Oscar Jara Holliday (2014). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias.* Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización de Experiencias del CEAAL (Consejo de Educación de Adultos de América Latina)
- Patterson, M. G.; West, M. A.; Shackleton, V. I.; Dawson, J. F.; Lawthom, R.; Maitlis, S.; David L.; Robinson, D. L. y Wallace, A. M. (2005): "Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, nº 4, p. 379- 408.

- R. L. Simpson, "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1959, pp. 188-196; B. Harriman, "Up and Down the Communications Ladder", *Harvard Business Review*, septiembreoctubre de 1974, pp. 143-151; A. G. Walker y J. W. Smither, "A Five-Year Study of Upward Feedback: What Managers Do with Their Results Matter", *Personnel Psychology*, verano de 1999, pp. 393-424; y J. W. Smither y A. G. Walker, "Are the Characteristics of Narrative Comments Related to Improvement in Multirater Feedback Ratings Over Time?" *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (junio de 2004), pp. 575-581.
- Wayne, S. J.; Shore, L. M. y Linden, R. C. (1997): "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 1, p. 82-111.

8. Anexos

Anexo 1. Entrevista Semi - Estructurada.

Nombre del entrevistado:
Nombre del entrevistador:
Nombre del observador:
Fecha:

Liderazgo. (Para Supervisor)

- 1.- Desde su perspectiva, ¿Qué es liderazgo?
- 2.- ¿Cuáles cree usted que son las características que deber de tener un líder?
- 3.- De las características mencionadas con anterioridad, ¿Cuál cree usted poseer?
- 4.- ¿Considera usted que las personas lo ven como un líder? ¿Por qué?
- 5.- ¿Por qué cree usted que existe un grupo de personas que no lo visualizan como un líder?
- 6.- ¿Incentiva usted de alguna forma al personal de su departamento?

Liderazgo (Para auxiliares)

- 1.- En la toma de decisiones o soluciones de problemas ¿Puede consultar a sus superiores?
- 2.- ¿De qué forma puede usted sugerir métodos o mejoras para su trabajo?
- 3.- ¿Cuáles cree usted que son las habilidades que debe poseer un líder?
- 4.- De las habilidades mencionadas con anterioridad, ¿Cuál cree usted que posee sus superiores?
- 5.- ¿Cómo lo incentivan a usted para desempeñarse de manera eficiente dentro de sus actividades laborales?

Comunicación.

1. ¿Cree usted que existe una buena comunicación a nivel departamental? ¿Por qué?
2. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus compañeros de trabajo?

3. ¿Cómo considera Ud. la relación que mantiene con sus superiores?

4. ¿Considera Ud. que la comunicación de las tareas y responsabilidades son transmitidas de manera clara y específica?

5. Suele ocurrir discusiones entre compañeros ¿De ser el caso, me puede indicar cuales son los motivos?

6. En el caso de surgir alguna discusión entre compañeros de trabajo ¿Cómo lo soluciona?

Satisfacción.

1. ¿En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.)
son satisfactorias?

2. ¿Está satisfecho con su cargo y responsabilidades dentro de la organización hospitalaria?

3. ¿Ud. dentro de sus responsabilidades en el puesto tiene alguna actividad que atente con su
seguridad física?

4. ¿Puede explicarme si se le reconocen adecuadamente las tareas que realiza mejoras que
introduce en su trabajo?

5. ¿Ud. cree que el reconocimiento de su trabajo es importante para la satisfacción del mismo?

6. ¿La institución le proporciona a Ud. oportunidades para desarrollar como persona (sociales,
académicas, familiares)?

Observaciones.

Anexo. 2 Formulario para elaborar el análisis ocupacional.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
HOSPITAL LEON BECERRA DE GUAYAQUIL



Fecha de Elaboración:

FORMULARIO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL

• ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

- Comercial ()
- Financiera ()
- Servicios ()
- Educativa ()
- Industrial ()
- Otros ()

DATOS GENERALES

- Nombres y apellidos:
- Sexo:
- Edad:
- Estado Civil:

• DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto percibido:		Puesto nominal:	
Puesto sugerido:		Rol percibido:	

- Nombre de puesto:
- Ubicación del puesto:
 - Departamento:
 - Nivel:
- Número de plazas en el puesto:
- Nombre del Jefe inmediato superior:
- Puesto del Jefe inmediato:
- Otros puestos a los que se reporta:
- Puestos bajo su mando:
- Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:

3. RESUMEN DEL PUESTO

- Objetivo del puesto:
- Misión del puesto:

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO

- Descripción de funciones / responsabilidades:
 - Principales:
 - Secundarias:
 - Ocasionales:

Descripción de las actividades y tareas:

ACTIVIDAD		TAREAS	Tiempo de ejecución	Nº de veces
Quincenas				
Mensual				

4.-DESCRIPCIONES COMPLEMENTARIAS

Relaciones del puesto

▪ **Coordinación Interna:**

	Departamento	Puesto	Razón
Superiores			
Pares			
Subordinados			

¿Qué consecuencias puede traer un trato no adecuado con estas personas?

Ninguna debido a que no depende de una coordinación para realizar tareas.

▪ **Coordinación Externa:**

	Departamento	Puesto	Razón
Superiores			
Clientes			
Proveedores			

¿Qué consecuencias puede traer un trato no adecuado con estas personas?

Ninguna debido a que no depende de una coordinación para realizar tareas.

Responsabilidades

- **Por supervisión (Cuántas personas y a qué procesos):**

- **Por información (Detalle qué tipo de información):**

- **Por procesos y trámites (Qué procesos o trámites):**

- Por mobiliario y equipo de oficina (Detalle mobiliario y equipo):

5.-EXIGENCIAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Sobre procesos de comunicación:

PROCESOS	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente
Comunicación escrita			
Comunicación Oral			
Ascendente			
Descendente			
Horizontal			

- ¿Encuentra algún obstáculo o límite en el proceso de comunicación?

Ninguna debido a que con todas las personas me manejo muy bien.

Sobre exigencias personales en el puesto:

EXIGENCIAS	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente
Tolerancia al cambio			
Memoria			
Concentración			
Motivación			

¿Encuentra algún obstáculo o límite para el logro de sus objetivos y tareas?

6.-CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE

- Condiciones generales:

a. Organización temporal del trabajo:

Tiempo laboral y régimen de pausas:

Jornada:

Horario

Pausa:

Turnos rotativos:

Disp. De horario:

b. Principios del procedimiento tecnológico:

Manual	
Parcialmente manual (en porcentajes)	
Automatizada	

c. Condiciones ambientales:

Lugar de trabajo			
Interiores	()	Exteriores	()
		Ambas	()
Conformación técnica del clima			
Aire acondicionado	()	Toxicidad	()
		Ventiladores	()
		Asepsia	()
Espacio físico			
Espacio adecuado al trabajo		()	Espacio no adecuado al trabajo
		()	
Luz e iluminación			
Natural	()	Artificial	()
		Ambas	()
Ruido			
Frecuencia	Alta	Intensidad	Mucha
	Baja		Poca

d. Equipos técnicos, tecnología, materia prima:

EQUIPOS	100% siempre	75% casi siempre	50% a menudo	25% eventual
Escobas				
Trapeadores				
Pañuelos				
Toallas				
Detergente				
Desinfectante				

MAQUINARIAS	100% siempre	75% casi siempre	50% a menudo	25% eventual

VEHÍCULOS	100% siempre	75% casi siempre	50% a menudo	25% eventual

e. Riesgos de Trabajo:

ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Caídas			
Cortadas			
Mutilaciones			
Quemaduras			
Golpes			
Choques eléctricos			

Raspaduras			
Alergias			
Intoxicaciones			
Afecciones respiratorias			
Afecciones cutáneas			
Otros especifique			

7. EXIGENCIA FISICA PARA EL CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO

ACTIVIDAD	POCO FRECUENTE	FRECUENTE	MUY FRECUENTE
Sentado			
Caminando			
Inclinado			
Balanceado			
Estirando			
Trapeando			
Arrastrando			
De pie			
Esfuerzo con las manos			
Esfuerzo con los dedos			
Empujando			
Jalando			
Levantando objetos livianos			
Levantando objetos pesados			

- *Naturaleza del trabajo*

Repetitivo	
Sencillo	
Serie de operaciones similares	
Serie de operaciones distintas	
Trabajo continuo que requiere atención a los detalles	

7.-CRITERIOS DEL DESEMPEÑO

- **Conocimiento:**
 - Su trabajo exige:
 - Interpretar ()*
 - Aplicar bien los conocimientos ()*
 - Ambos ()*

 Especifique:

Debe organizar diariamente en forma distinta su trabajo:

Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros:

No, solamente el propio dependiendo las peticiones de su jefa directa

• **Toma de decisiones:**

¿Su puesto exige la toma de decisiones?

Sí

No

¿Sobre qué recursos?

Humanos:

Tecnológicos:

Financieros:

Procesos:

Datos:

Objetivos de la Organización:

Otros:

En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar ()

Debe decidir por sí mismo ()

Debe consultar ()

Solo en casos difíciles ()

Iniciativa:

Normal para todo trabajo

En ocasiones sugiere métodos, mejoras para su trabajo

Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos

Aportar parcialmente en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos

Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas

9. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO (Exigencias especiales del puesto)

○ Perfil de contratación:

○ Condiciones personales:

• Constitución física:

Indistinto	X	Resistencia		Equilibrio		Agilidad	
Fuerza muscular piernas			Fuerza muscular brazos				

Estado de los órganos:

	Excelente estado funcional	Normalidad funcional
Vista		

Oído		
Olfato		
Tacto		
Gusto		

- Estado de salud general:

Buena: Si No

En caso de que padezca alguna enfermedad, especifique cuál es:

En mi caso particular sufro de asma y utilizo el inhalador para no tener problema alguno.

- Condiciones psíquicas:

a) Capacidad sensorial con respecto a la actividad

	Mucho	Normal	Poco
Percepción del espacio			
Percepción del tiempo			
Percepción del movimiento			
Sensopercepción voluntaria - Observación			

b) Visual:

	Mucho	Normal	Poco
Agudeza visual			
Coordinación visomotora			
Adecuada percepción cromática			
Rapidez visual			
Vista panorámica			

c) Auditiva:

	Mucho	Normal	Poco
Percepción auditiva			
Discriminación del sonido			

d) Táctil/olfativo:

	Mucho	Normal	Poco
Percepción táctil			
Rapidez y percepción manual			
Agudeza olfativa			

e) Mental:

	Mucho	Normal	Poco
Lógica - razonamiento			
Rapidez de captación			

Atención activa y consciente			
Concentración			

f) **Memoria:**

	Mucho	Normal	Poco
Memoria por imágenes			
Memoria mecánica			
Memoria Racional			

g) **Persistencia de la Memoria:**

	Mucho	Normal	Poco
A corto plazo			
A medio plazo			
A largo plazo			

h) **Conocimiento racional:**

Pensamiento psicológico	Mucho	Normal	Poco
Operaciones básicas: Análisis			
Síntesis			

Operaciones superiores	Mucho	Normal	Poco
Comparación			
Abstracción			
Generalización			

i) **Capacidades con respecto a la actividad:**

Orden:

	Mucho	Normal	Poco
Orden temporal			
Orden procedimental			
Organización			

Otros:

	Mucho	Normal	Poco
Constancia			
Rapidez			
Observación			
Liderazgo			
Planificación			
Capacidad para dar y recibir órdenes			
Aprendizaje con rapidez			
Aprendizaje a partir de la experiencia			

- **Habilidades con respecto a la actividad:**

	Mucho	Normal	Poco
Habilidades comunicativas: Informativas			
En la resolución de problemas			
Trabajo bajo presión			
En manejo de relaciones humanas			
De planificación			
De observación			
Trabajo en equipo			
En la administración del tiempo			
Para examinar			
Para razonar			
Para explicar			
Para reproducir			
Para análisis: Visual			

- **Características del carácter:**

Cualitativas	Mucho	Normal	Poco
Sociable con actitud de servicio			
Receptivo			
Autorregulado			
Integro			
Actitud positiva hacia el trabajo			
Perseverancia			
Organización			
Minuciosidad			

Cuantitativas	Mucho	Normal	Poco
Cooperativo			
Activo			
Rapidez en la ejecución			
Empático			
Discreto			
Diáfano			

10. NIVEL DE EDUCACION PARA EL PUESTO

- **EDUCACION FORMAL:**

Primaria		Año aprobado		
Secundaria		Año aprobado		Bachiller:
Carrera corta		Año aprobado		Título:
Carrera técnica		Año aprobado		Título:
Superior		Año aprobado		Título:
Post grado		Título:		
Maestría		Título:		

- **OTROS CONOCIMIENTOS:**

Sumar y restar	
----------------	--

Multiplicar y dividir	
Decimales	
Lectura de ordenes	
Aplicación de formulas	
Informes	
Primeros auxilios	

Detalle los cursos recibidos sobre el manejo de paquetes informáticos y su nivel de dominio

	Avanzado	Intermedio	Básico
Excel			
Word			
Power point			
Outlook			

CAPACITACIONES

Detallar los cursos, seminarios u otros eventos de formación recibidos que le proporcionan conocimientos para el desempeño del puesto (específicos u otros conocimientos relacionados o generales)

Específicos	Relacionados

EXPERIENCIA LABORAL

Indispensable: Si No

Fuera de la Empresa

Puestos	Tiempo

Dentro de la Empresa

Puestos	Tiempo

Posibles cargos a los que puede ascender:

Nombre del empleado:		Antigüedad:		Salario:	
----------------------	--	-------------	--	----------	--

Analista		Firma		Fecha	
Empleado		Firma		Fecha	

Jefe Inmediato		Firma		Fecha	
-----------------------	--	--------------	--	--------------	--

- **OBSERVACIONES**
(Deben ser descritas según el ítem al que se desee referir)

ITEM	OBSERVACIÓN
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	