

**RELEVAMIENTO E INDICADORES DE ENFERMEDADES ORGANIZACIONALES EN EL
MODELO SER H4
SURVEY AND INDICATORS OF ORGANIZATIONAL DISEASES IN THE SER H4 MODEL**

Carlos A. Lorenzo clorenzo@speedy.com.ar

María Natalia Lorenzo lorenzonatalia@yahoo.com.ar

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Artículo científico

Resumen

Las organizaciones, como los sistemas “biológicos”, eventualmente sufren de enfermedades, interfiriendo en su desempeño a través de síntomas e indicadores.

Las variables organizacionales tienden a ser conceptualizadas y relacionadas al estallido de conflictos o surgimiento de una situación problemática bajo pensamiento lineal de causa-efecto, pero tienen suficiente nivel de complejidad como para ser necesaria la aplicación de un análisis sistémico para la comprensión real del diagnóstico.

Las enfermedades son dinámicas y sistémicas. En lo “factico” se descubren mediante el análisis de alguna/s variables del Modelo SER H4 y su diagnóstico debe ser nutrido a fin de llegar a un conocimiento más preciso de la “enfermedad” y su “tratamiento” a través de “remedios”.

A través del mismo, se ha desarrollado una guía de relevamiento a fin de identificar el grado de “salud” de las organizaciones a partir de “indicadores de enfermedad” (a través de las variables del modelo), los gérmenes y virus que se pueden encontrar en las mismas. A partir de los resultados, se podrá establecer relación con las enfermedades organizacionales listadas por el mismo y encontrar y proponer los remedios y terapias indicados a través los Metaprocesos integradores desarrollados por el Modelo SER H4.

Abstract

Organizations, like “biological” systems, eventually suffer from diseases, interfering with their performance through symptoms and indicators.

Organizational variables tend to be conceptualized and related to the outbreak of conflicts or the emergence of a problematic situation under linear cause-effect thinking, but they have a sufficient level of complexity to require the application of a systemic analysis for the real understanding of the diagnosis.

Diseases are dynamic and systemic. In the "factual" they are discovered through the analysis of some variables of the SER H4 Model and their diagnosis must be nurtured in order to reach a more precise knowledge of the "disease" and its "treatment" through "remedies" .

Through it, a survey guide has been developed in order to identify the degree of "health" of organizations based on "disease indicators" (through the variables of the model), the germs and viruses that can be find in them. From the results, it will be possible to establish a relationship with the organizational diseases listed by it and find and propose the indicated remedies and therapies through the integrative Metaprocesses developed by the SER H4 Model.

Palabras clave: Enfermedades. Organizaciones. Modelo Ser H4. Meta procesos. Pymes.

Keywords: Diseases. Organizations. Ser H4 model. Target processes. SMEs.

Problema

Las organizaciones “padecen”, como cualquier sistema biológico (las organizaciones son considerados por el Modelo SER H4 como sistemas formados por cuerpos biológicos que viven, sienten, piensan y sufren) de enfermedades que afectan su normal desempeño y a veces pueden llegar a comprometer su subsistencia.

Objetivos

Objetivos Generales

- Vincular los malestares organizacionales con posibles disfunciones/ enfermedades y su configuración de ellas, a fin de permitir un diagnóstico más concreto y el desarrollo de alternativas de mejora más efectivas.
- Identificar aspectos ocasionadores de enfermedades /disfunciones/ malestares de las organizaciones, a través de un análisis basado en el Modelo SER H4, los cuales afectan la sustentabilidad y el éxito de las mismas a través del tiempo.

Objetivos Específicos

- Establecer indicadores de enfermedades/disfunciones/malestares de las organizaciones a fin de relevarlos en las mismas y determinar un “mapa de enfermedades organizacionales”.
- Relacionar enfermedades/disfunciones/malestares de las organizaciones con las variables del Modelo SER H4, a través de la identificación de gérmenes, bacterias y virus ocasionadores de las mismas que se observan a través de los indicadores desarrollados.
- A partir de la caracterización de las enfermedades, determinar posibles tratamientos de mejora, basados en la aplicación de Metaprocesos Integradores que componen el Modelo SER H4.

Hipótesis

Debido a que las organizaciones comúnmente “sufren”, como cualquier sistema biológico (consideradas así por el Modelo SER H4) de enfermedades que interfieren en su desempeño evidenciándose a través de síntomas o indicadores, es importante encontrar los síntomas que las ocasionan a fin de identificar los “remedios” indicados y llevar a cabo las terapias adecuadas a fin de que vuelvan a ser organizaciones “sanas”.

Marco Teórico

Por razones de espacio hemos obviado de poner en este trabajo el marco teórico que está relacionado con la bibliografía que mostramos en el mismo, a pesar de que es mucho mayor, pero hemos reseñado la que consideramos más actualizada. De esos libros hemos obtenido conceptos, teorías, modelos y ejemplos basados en la realidad que fueron las referencias documentales de nuestro avance de trabajo de investigación no sólo actual sino de los 12 años que venimos desarrollando el Modelo SER H4.

Las disfunciones que se encuentran referenciadas en esos autores fueron, a través de nuestro trabajo de investigación, desarrolladas y tipificadas en configuraciones de “enfermedades organizacionales” como hipótesis que posteriormente contrastamos con las organizaciones de acuerdo con nuestra metodología de trabajo. Estas “enfermedades” se revelan en las variables del Modelo dentro del contexto de las dimensiones del mismo.

En consecuencia, hemos llevado a cabo la guía y el análisis del procesamiento de dicho relevamiento, realizado en organizaciones PyME de la ciudad de Tandil donde se encuentra asentada la Facultad de Ciencias Económicas de la UNCPBA.

Esta tecnología de análisis que realizamos tiene como fin la mejora del diagnóstico del Modelo como así también la mejora a los problemas encontrados a través de los aspectos incluidos en cinco Metaprocesos que se vuelcan en un Programa de Mejora implementado y monitoreado por indicadores.

Síntesis del SER H4. Variables y dimensiones.

Este trabajo es uno de los avances de nuestra línea de investigación, la cual lleva trece años a través de cinco Proyectos aprobados y evaluados anualmente en el Programa de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación de la Nación.

Corresponde entonces describir brevemente como se estructura el denominado Modelo SER H4, que muchos conocen después de 13 años de presentaciones en Congresos y revistas especializadas como Modelo HEPTA y denominaciones derivadas a través de los años. Esta nueva denominación representa no sólo eso, sino fundamentalmente una reformulación por su desarrollo.

El Modelo SER H4 consta ahora de ocho variables, cuando tradicionalmente desde su nacimiento como Tesis de Maestría de Carlos A. Lorenzo fueron siete. Ellas son: *Cultura Organizacional* (que en la técnica de diagnóstico alinea a las demás, a través de denominadas Configuraciones Organizacionales de cuatro tipos de Cultura –antes fueron seis- surgidas de la base teórica de Edgar Schein); *Poder* (en su acción en el sistema político); *Liderazgo*; *Comunicación*; *Estructura Organizacional*; *Estrategia*; *Recursos Intangibles* y *Contexto*.

Estas variables se aplican sistémicamente y sobre la base de un ser humano cuyo comportamiento y decisiones se analizan integradamente por sus aspectos espirituales, emocionales, racionales en relación con el cuerpo biológico. Esto se aplica a nivel individual en grupo y a nivel organizacional. Las neurociencias tienen su aplicación en el desarrollo del Modelo.

El Modelo tiene dimensiones que analiza para el diagnóstico distintos aspectos relevantes de las organizaciones. Ellos en el anterior Modelo HEPTA llegaron a ser seis. En el desarrollo actual las dimensiones generales son dieciséis. Sintéticamente y sin entrar a explicarlas en este trabajo, las mismas son: *Magnitud; Carácter Familiar; Tecnología; Etariedad; Género; Innovación Tecnológica y Organizacional; Stakeholders; Grado de Descentralización; Modelos Mentales e Inteligencias; Complejidad de la percepción de la realidad; Ética, Moral y Responsabilidad Social Organizacional; Equilibrio Laboral y de Vida; Experiencia, Conocimiento y Habilidades; Aprendizaje; Sector de la Economía y Áreas funcionales de la Organización.*

Entre las variables existen *conceptos integradores o "puente"*, dando *abordaje sistémico*, entre las dimensiones igualmente, y entre variables y dimensiones se buscan las mismas relaciones. Los *conceptos puente* se aplican también para la relación de variables del modelo y las que más adelante denominamos *dimensiones del contexto*, las que llevan en parte a un proceso de diseño de *escenarios*.

Con todo ello y con diseños técnicos del Modelo SER H4, especiales para cada organización porque todas son diferentes, aunque se encuentren en el mismo sector, se realizan los diagnósticos a distintos niveles. De esos diagnósticos se desprenden disfunciones y enfermedades Organizacionales, los que son tratados especialmente para cada Organización por medio de técnicas establecidas y diseñadas en el Modelo estableciendo Programas de Mejoras a través de los denominados metaprocesos del Modelo SER H4 a saber (y también en este punto sin desarrollar): *Abordaje y Gestión de la Complejidad; Abordaje y Gestión del ser humano en el trabajo; Abordaje y Gestión del Capital Social, la Moral y la Ética; Gestión de Valuación y posicionamiento ante el contexto y Abordaje y Gestión del Aprendizaje Organizacional.* Los contenidos de estos metaprocesos son la medicina resuelta en el diagnóstico para instrumentar mejores a través de los Procesos Organizacionales vitales imbuidos de estos contenidos.

Este Modelo SER H4, tiene además una técnica de escenarios en desarrollo que se encuentra relacionada con un desarrollo de dimensiones de Contexto. Estas *dimensiones de Contexto* y que se utilizan para el análisis, son las siguientes: *Clientes; Segmentación del*

Mercado; Proveedores; Competencia; Tercerizaciones; Tecnología a Adquirir; Capacitaciones; Desarrollo Organizacional; Consultores y Asesores y Familia.

En cuanto a los escenarios, se está trabajando en una técnica que, con las dimensiones del Contexto señaladas anteriormente, se incorpore la información económica (micro y macro); información social (conflictos y tendencias); Laborales (leyes y acción gremial y justicia); información legal comercial; información política; cultural y tecnológicos, tanto sea para el corto, mediano y largo plazo.

Esta es una síntesis estructural del Modelo SER H4 que ha reformulado desarrollando el mismo, reformulación que se inició en el año 2008 y cierra en esta versión en el año 2012. El Modelo se encuentra en proceso de replicación en distintas Facultades de otras disciplinas con aplicación en otro tipo de organizaciones y sectores, y desde su comienzo en el Programa de Incentivos de la Nación con investigadores categorizados.

Listado de enfermedades

Como listado no taxativo de las disfunciones y las enfermedades que se pueden descubrir con el Modelo SER H4 se pueden citar las siguientes:

Problemas con la interpretación de los sentidos de ser humano.	Mala difusión y comunicación de las decisiones operativas.
Mal o insuficiente diseño de la base de datos	Mala ejecución de la acción. (individuos y grupos)
Mala definición de filtros de búsqueda en la base de datos.	Falta de velocidad y detección de los resultados de las decisiones y acciones tomadas.
Mala definición del problema, (s) ocasionado por elegir los filtros equivocados.	Errores de negociación con proveedores, con funcionarios gubernamentales relacionados con políticas sobre el sector y leyes.
Mal diseño de red de difusión/acceso a datos e información en relación con participación/toma de de decisiones.	Falta de comunicación con la competencia para cuestiones de interés común e intereses generales del mercado en lo nacional y lo internacional.
Mala definición de indicadores y/o insuficiencia de ellos. Mal establecidas las relaciones entre ellos.	Mala comunicación con los clientes, falta de lealtad de los mismos.
Errónea percepción de los problemas por dificultades culturales y/o sesgos negativos por cuestiones de poder.	Falta de políticas reales de Responsabilidad Social.
Mala definición del tipo de decisión en relación con el problema.	Falta de consistencia ética en lo interno y lo externo a la organización.
Insuficiente experiencia-conocimiento y madurez para que se disparen procesos intuitivos.	Mala utilización de las características de género para una gestión más efectiva.
Insuficiente motivación y atención para buscar y recepcionar datos y representar	Mala atribución de los atributos generacionales para una gestión más efectiva.

intuiciones.	
Aspectos disfuncionales emocionales (viendo intensidad y habitualidad) que dificultan análisis y decisiones.	Los aspectos familiares afectan negativamente la acción de gestión organizacional.
Falta de sentido y significado en la actividad que se desarrolla, en los caminos detectados y los caminos elegidos.	Innovación insuficiente.

Meta Enfermedad: Falta de información y conocimiento sobre la organización.

Dentro del Modelo SER H4 se ha desarrollado un listado de enfermedades que tienen que ver con la falta de información en la organización, debido a una deficiente base de datos, mala difusión u otros aspectos que se encuentran explicitados en el listado.

Desconocimiento de los valores culturales de la organización.	Desconocimiento de las subculturas de la organización, por funciones y/o localidades
Desconocimiento de los modelos mentales y de las inteligencias de los líderes y/o directivos relevantes de la organización.	Falta de relación de análisis entre los modelos mentales e inteligencias con la cultura organizacional y habilidades requeridas.
Realización de selección de personal sin relación con la cultura y subculturas organizacionales.	Desconocimiento si la cultura y subcultura organizacionales se encuentran en consonancia competitiva con el mercado, los segmentos de posicionamiento y el sector.
Desconocimiento del potencial y la limitación para generar e impulsar cambios e innovaciones.	Desconocimiento de los aspectos que hacen a la capacidad de gestión para formular objetivos alcanzables de acuerdo a estrategias efectivas.
Desconocimiento de la capacidad de gestión para canalizar los conflictos.	Desconocimiento de la capacidad de gestión de la organización para formular escenarios previsibles en conjunto con los stakeholders.

Metodología

- **Población:** Zona de Influencia de la Unicen (Ciudad de Tandil, Provincia de Bs. As., Argentina).
- **Fuentes de Datos:** Dueños/Gerentes/encargados de empresas de más de 10 años de trayectoria.
- **Muestra:** 13 empresas de los sectores:
 - Agropecuario
 - Metalúrgico
 - Alimenticio
 - Energético

- Agroindustrial
- Minero
- Industrial

- **Instrumentos de recolección**

Se realizó un cuestionario en función de los siguientes indicadores de Enfermedades/Disfunciones/Malestares:

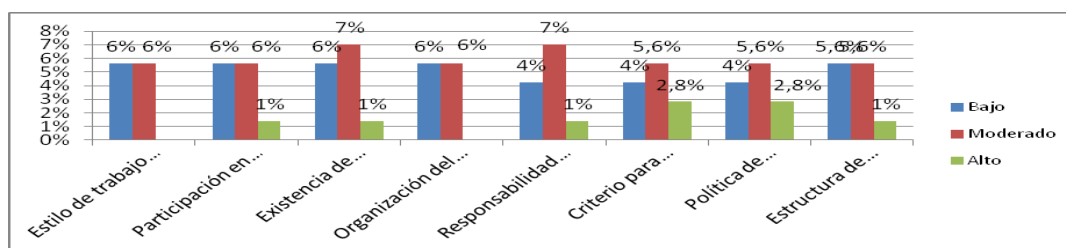
N°	INDICADOR
1	EN QUE SE CREE/LISTADO DE EXPECTATIVAS Y CREENCIAS
2	VALORES Y COMO SE EXPRESAN
3	LIMITES PARA LA EXPRESION Y PERSISTENCIA
4	CONFIANZA EN EL LIDERAZGO EN RELACION DE GRUPO DE TRABAJO
5	CONFIANZA EN EL LIDERAZGO EN LA RELACION INDIVIDUAL
6	GRADO DE SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS
7	FACTORES QUE LLEVARON A RESULTADOS NEGATIVOS INDIVIDUALMENTE
8	VALORES QUE NO SE CUMPLEN
9	TENDENCIA A SUPERACION DE LIMITES
10	GRADO GENERAL DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
11	LISTADO DE PERCEPCION Y HECHOS DE PREMIOS Y/O CASTIGOS EN EL DESEMPEÑO
12	GRADO DE IDENTIFICACION CON EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN RELACION CON LO INDIVIDUAL Y LA IMPORTANCIA DE SU GRUPO DE TRABAJO
13	GRADO DE SALUD BIOLÓGICA EN GENERAL
14	DIFICULTADES MÁS IMPORTANTES Y/O MOLESTIAS
15	RELACION ENFERMEDADES Y/O MOLESTIAS CON LO LABORAL
16	QUÉ LE GUSTARIA QUE CAMBIE EN LA FORMA DE TRABAJAR
17	GRADO DE DESARROLLO DE SABIDURIA Y CONOCIMIENTO QUE LE OTORGA LA EFECTIVIDAD LABORAL
18	EMOCIONES MAS HABITUALES EN RELACION A DISTINTAS SITUACIONES
19	ANALISIS COMO BLOQUEADOR DE INNOVACIONES Y CAMBIOS
20	FALTA DE BÚSQUEDA DE LO INESPERADO
21	CEGUERA A LOS CAMBIOS
22	ERRORES DE CONTINUIDAD
23	DÉFICIT DE ATENCION/CEGUERA POR FALTA DE ATENCIÓN
24	ILUSIÓN DE MEMORIA
25	ILUSIÓN DE CONFIANZA
26	ILUSIÓN DE CONOCIMIENTO
27	FALACIA DE PLANIFICACIÓN
28	RECUERDOS DE FLASH
29	ILUSIÓN DE CAUSA
30	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Resultados

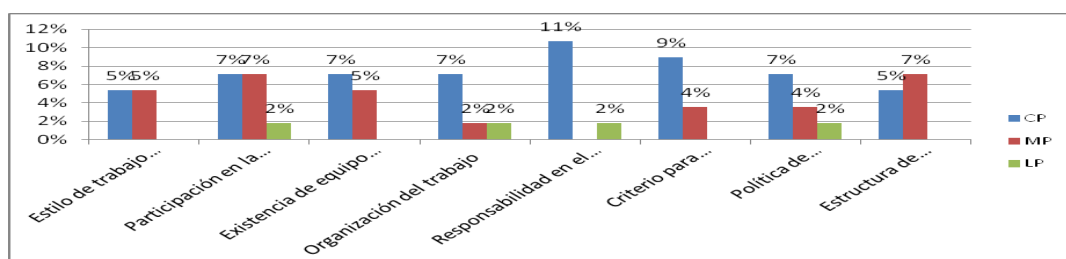
Se realizó un cuestionario conformado por 43 preguntas que se corresponden con 30 indicadores anteriormente mencionados. Algunos de los resultados son los siguientes:

Indicador 16: Qué le gustaría que cambie en la manera de trabajar

En lo que respecta a esta indicador, se les preguntó a los entrevistados qué les gustaría cambiar en la manera de trabajar regularmente.



Aquí se puede observar que el 14 % plantea la necesidad de la existencia de grupos de trabajo, el 13 % desearía una mayor participación en la toma de decisiones, lo sigue un 12,4 % que solicita cambios en la Política de comunicación/difusión de la toma de decisiones, el 12,4 % ve la necesidad de cambiar el Criterio para Premios/Castigos, un 12,2 % reclama un cambio en la Estructura de comunicación, un 12 % plantea la necesidad de un cambio en la Organización del trabajo, otro 12 % solicita cambios en la Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas, y un 12 % desearía cambios en el Estilo de trabajo (Objetivos/Resultados).

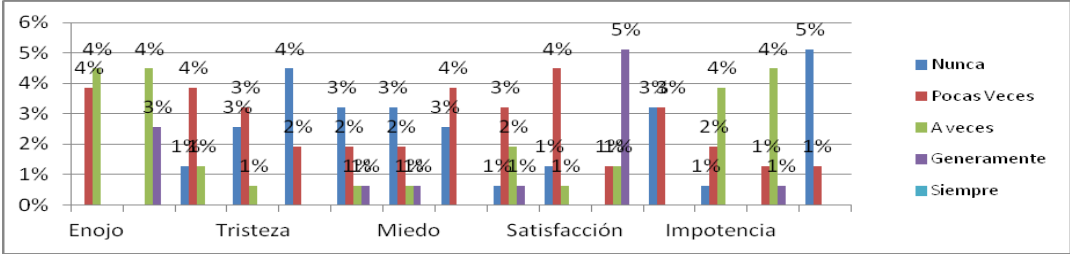


En cuanto a la velocidad con la que consideran que deben hacerse los cambios mencionados, el 16 % de los entrevistados considera que los cambios en la participación en la toma de decisiones debe hacerse principalmente entre el corto y mediano plazo (7 % respectivamente y 2 % en largo plazo), el 13 % opina que cambios en la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas deben realizarse principalmente en el corto plazo (11 % y largo plazo 2 %), otro 13 % considera que cambios en el criterio de premios/castigos debe llevarse a cabo en el corto plazo (9 % y 4 % en el mediano plazo), otro 13 % cree que modificaciones en la Política de comunicación/difusión de la toma de decisiones debe generarse principalmente en el corto plazo (7 %, 4 % mediano plazo y 2 % en el largo plazo). En cuanto a los cambios en la existencia de grupos de trabajo, el 12 % de los entrevistados consideran que debe desarrollarse en el corto plazo (7%) con una extensión al mediano plazo (5%). En cambio, en lo que respecta a los modificaciones en la estructura de comunicación, el 12 % de los entrevistados cree que debería hacerse en el mediano plazo lo más cercano posible al corto plazo (7 % y 5 % respectivamente). Por su parte, el 11 % de los entrevistados coincide que los

cambios en la organización del trabajo preferentemente deben realizarse en el corto plazo (7% y 2% en el mediano y largo plazo). Por último, el 10 % de los entrevistados considera que los cambios en el Estilo de trabajo (Objetivos/Resultados) deberían llevarse a cabo entre el corto y mediano plazo (5 % respectivamente).

18-Indicador: Emociones mas habituales en relacion a distintas situaciones

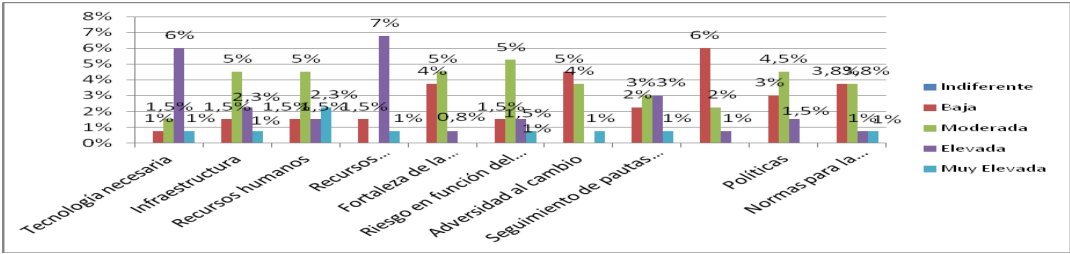
A los entrevistados se les consultó si, ante determinadas situaciones en el trabajo, qué emociones son más frecuentes en ellos.



De esta manera, un 8 % manifiesta que pocas veces o a veces siente enojo (4 % respectivamente), un 7 % señala que a veces y generalmente (4% y 3% respectivamente) la emoción es Alegría, otro 7 % indica que nunca o pocas veces tiene tristeza (3 % respectivamente), un 7 % expresa que nunca o pocas veces manifiesta negación (3 y 2 % respectivamente), otro 7 % señala que nunca o pocas veces siente miedo (3 % y 2 % respectivamente), un 7 % indica que nunca o pocas veces siente euforia (3 y 4 % respectivamente), otro 7 % expresa que pocas veces o a veces siente frustración (3% y 2% respectivamente), un 7 % manifiesta que generalmente siente orgullo (5 %), otro 7 % indica que pocas veces o a veces siente impotencia (2 % y 4 % respectivamente), un 6 % señala que pocas veces siente desilusión (4 %), otro 6 % indica que nunca o pocas veces manifiesta inhibición (4 % y 2 % respectivamente), un 6 % expresa que pocas veces siente satisfacción (4%), otro 6 % indica que nunca o pocas veces manifiesta represión (3% respectivamente), un 6 % expresa que a veces siente ansiedad (4%), y un 6 % manifiesta que nunca siente ceguera (5%).

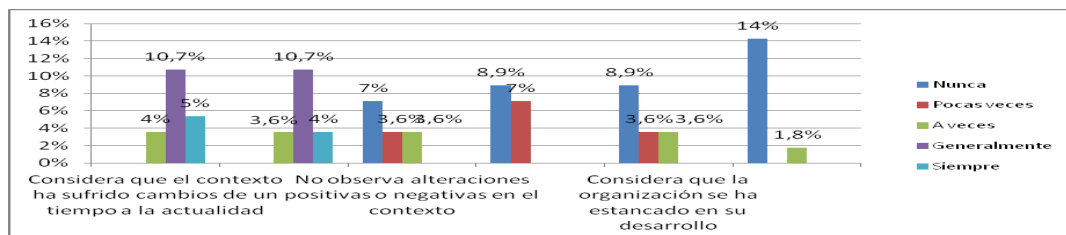
19-Indicador: Analisis como bloqueador de innovaciones y cambios

A los entrevistados se les consultó sobre el análisis de cuáles cuestiones afecta al momento de generar innovaciones y/o cambios, y cuál es la relevancia de los mismos.



Al respecto, el 10,3% indica que el análisis de los recursos humanos afecta en forma moderada a la generación de innovaciones y/o cambios (5 %), el 9,6 % expresa que la fortaleza de la tradición y la cultura influye en la generación de innovaciones/cambios en un nivel bajo a moderado (3,8 % y 5 % respectivamente), el 9,5 % indica que los recursos económicos/financieros influyen en forma elevada en la generación de innovaciones y cambios (6,8 %), el 9,3 % señala que la tecnología necesaria afecta en forma elevada a la generación de innovaciones/cambios (6 %), el 9,2 % indica que las normas para la generación de innovaciones/cambios afectan en un nivel bajo a moderado a la innovación/cambio dentro de la organización (3,8 % respectivamente), el 9 % indica que las políticas de la organización afectan en un nivel bajo a moderado la generación de innovación/cambio (3 % y 4,5 % respectivamente), un 8,8 % manifiesta que la infraestructura afecta en un nivel moderado (4,5 %) la generación de innovación/cambio en la organización, otro 8,8 % indica que el seguimiento de pautas previas de planificación influye en forma moderada a elevada (3 % respectivamente), un 8,8 % señala que los procedimientos burocráticos afectan la generación de innovaciones y cambios en un nivel bajo (6 %), un 8,8 % manifiesta que el análisis del riesgo en función del mercado influye moderadamente en la generación de innovaciones/cambios (5 %), y el 8,3 % señala que la adversidad al cambio afecta a la innovación/cambio en un grado bajo a moderado (4,5 % y 3,8 % respectivamente).

21-Indicador: Ceguera a los cambios



En el análisis de la evolución de la organización y el contexto, el 19,7 % de los entrevistados indica que generalmente (10,7 %) considera que el contexto ha (17 %) sufrido cambios de un tiempo a la actualidad, el 18,3 % indica que generalmente considera que la organización a evolucionado en su gestión, el 16,1 % señala que nunca (8,9 %) considera que la organización se ha estancado en su desarrollo, el 15,9 % manifiesta que nunca o pocas veces (8,9 % y 7 % respectivamente) deja de considerar que haya habido cambios positivos en el desarrollo de la organización, el 15,8 % indica que nunca (14 %) ha observado una involución en el desarrollo de la organización, el 14,2 % expresa que nunca o pocas veces (7 % y 3,6 % respectivamente) deja de observarbserva alteraciones positivas o negativas en el contexto.

Aspectos Conclusivos

La guía de relevamiento desarrollada ha resultado de gran utilidad para un primer relevamiento de gérmenes/virus generadores de las enfermedades organizacionales mencionadas en el Modelo SER H4, aportando datos importantes al análisis de las mismas.

El trabajo de campo, si bien es una primer aproximación al diagnóstico de Enfermedades Organizacionales, resultó ser muy interesante tanto al momento de ejercitar, como al de analizar las respuestas relevadas.

En función del análisis de las mismas, se ha podido llegar a ciertas conclusiones, algunas de las cuales se exponen en este trabajo, por cuestiones de límite en extensión:

Nro.	Indicador	Conclusiones
8	Valores que no se cumplen en la organización.	En primer lugar, la responsabilidad es uno de los factores que en mayor medida se cumplen en las organizaciones; en segundo lugar, la eficacia, el compañerismo y el factor cooperación; y en tercer lugar, la honestidad y el compromiso.
14	Dificultades más importantes y/o molestias.	En lo que respecta a las molestias más importantes en el trabajo y a su importancia, existe molestia en cuanto a la desigual relación trabajo-salario, y en segundo lugar en cuanto al horario/Turno de Trabajo, a la falta de espacio, a la inequidad salarial, al Incumplimiento de normas, a la falta de reconocimiento con una importancia baja a moderada, y la sobre exigencia con una moderada.
15	Relación enfermedades y/o molestias con lo laboral.	Entre las principales enfermedades causadas por motivos laborales son, en primer lugar, contracturas. En segundo lugar, stress y cansancio visual. Y, en tercer lugar, se identifican cefaleas, migrañas y problemas gastrointestinales. La cantidad de días que han faltado los entrevistados a su empleo por enfermedades varía entre uno a cinco días como máximo. En cuanto a la relación de la enfermedad con el trabajo, generalmente no identifican una relación entre su dolencia y el trabajo, otros consideran que algunas pocas dolencias pueden estar vinculadas a su trabajo, y algunos pocos creen que la mayoría de sus dolencias se vincula al ámbito laboral.
16	Qué le gustaría que cambie en la manera de trabajar	En cuanto a las cuestiones que les gustaría cambiar en la manera de trabajar regularmente, se puede observar que en primer lugar se plantea la necesidad de la existencia de grupos de trabajo. En segundo lugar, se desearía una mayor participación en la toma de decisiones. En tercer lugar, se solicita cambios en la Política de comunicación/difusión de la toma de decisiones y se ve la necesidad de cambiar el Criterio para Premios/Castigos. Y en

		cuarto lugar, se reclama un cambio en la Estructura de comunicación. En cuanto a la velocidad con la que consideran que deben hacerse mismos, se considera que los cambios en la participación en la toma de decisiones debe hacerse principalmente entre el corto y mediano plazo, los cambios en la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas deben realizarse principalmente en el corto plazo, se cree que cambios en el criterio de premios/castigos debe llevarse a cabo en el corto plazo, así como también las modificaciones en la Política de comunicación/difusión de la toma de decisiones. Asimismo, en cuanto a los cambios de existencia de grupos de trabajo, se considera que debe desarrollarse entre el corto plazo y el mediano plazo.
18	Emociones mas habituales en relacion a distintas situaciones	En relación con las emociones más comunes ante determinadas situaciones en el trabajo, se considera que pocas veces o a veces siente Enojo, a veces y generalmente la emoción es Alegría, generalmente siente orgullo, nunca o pocas veces siente tristeza (3 % respectivamente), nunca o pocas veces manifiesta negación, nunca o pocas veces siente miedo, nunca o pocas veces siente euforia, pocas veces o a veces siente frustración, y pocas veces o a veces siente impotencia.
19	Analisis como bloqueador de innovaciones y cambios	En relación con las cuestiones que afectan al momento de generar innovaciones y/o cambios, y cuál es la relevancia de los mismos., se indica que en primer lugar el análisis de los recursos humanos afecta en forma moderada; en segundo lugar, la fortaleza de la tradición y la cultura influye un nivel bajo a moderado; en tercer lugar, los recursos económicos/financieros influyen en forma elevada. También la tecnología necesaria afecta en forma elevada a la generación de innovaciones/cambios, así como las normas para la generación de innovaciones/cambios las cuales afectan en un nivel bajo a moderado a los mismos. Asimismo, las políticas de la organización afectan en un nivel bajo a moderado la generación de innovaciones y/o cambios.
21	Ceguera a los cambios	En el análisis de la evolución de la organización y el contexto, generalmente se considera que el contexto ha sufrido cambios de un tiempo a la actualidad. También, por lo general se considera que la organización ha evolucionado en su gestión. Por otro lado, se indica que nunca se considera que la organización se haya estancado en su desarrollo.

26	Ilusión de conocimiento	En relación con los aspectos del conocimiento que poseen y consideran que podrían "sacarla adelante" en caso de presentarse alguna circunstancia difícil y su importancia, se manifiesta en primer lugar que el conocimiento sobre temáticas relativas a control de proveedores, ingresos-egresos, estado financiero tiene una importancia moderada a elevada. En segundo lugar, se indica que el conocimiento sobre el mercado y el medio a partir de experiencia en el mismo poseen una moderada a elevada importancia. También se señala que el conocimiento sobre temáticas relativas a gestión de recursos humanos tiene una importancia moderada. En tercer lugar, se manifiesta que el conocimiento sobre temáticas relacionadas a estrategia, planeamiento, escenarios posee una importancia moderada a muy elevada, y que el conocimiento sobre temáticas relativas a gestión integral de las organizaciones tiene una importancia elevada para "sacarla adelante" frente a circunstancias difíciles.
----	--------------------------------	--

Por último, se ha observado que muchas veces los entrevistados tienen la tendencia, al describir a la organización a la que pertenecen, con las características ideales o del "deber ser" organizacional. Ello se ha evidenciado a lo largo de la ejecución y tabulación de la guía de relevamiento, a través de la cual se han identificado algunas inconsistencias en las respuestas, pero en la cual debe seguir trabajando para lograr evitar –lo más posible- respuestas sobre "la organización ideal" a fin de analizar la "organización real".

Bibliografía

- ABADI, S. "Pensamiento En Red". Temas 2007.
- BILANCIO, G. "Estrategia: El Equilibrio entre el Caos y el Orden para anticipar el Futuro de la Empresa". Pearson 2006.
- CORIAT, B. y WEINSTEIN, O. "Nuevas Teorías de la Empresa: Una Revisión Crítica". Editora Lenguaje Claro 2011.
- CHABRIS, Ch. y SIMONS, D. El gorila invisible, Buenos Aires: Siglo 21 Editores, 2011.
- HERRERO MITJANS, M., SIMOES, Noble Herrera, S. "La Comunicación Incomunicada". Temas Grupo Editorial 2005.
- MANUCCI, M. "La Estrategia De Los Cuatro Círculos". Grupo Editorial Norma 2006.
- PONTI, F. "Los Siete Movimientos de la Innovación". Grupo Editorial Norma 2010.
- COOPER, R. K. y SAWAF, A. "La Inteligencia Emocional Aplicada Al Liderazgo y a Las Organizaciones", Editorial Norma, (1998).