Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

La influencia de la cultura organizacional y el clima laboral en la creatividad e innovación de las personas y el aporte de las Neurociencias.

Estudio de caso: Área de RR.HH del Hospital Británico de Buenos Aires.

AUTOR: PABLO ALBERTO WASINSKI

DIRECTOR: SILVINA UVIZ

FEBRERO 2021

Dedicatoria

Para todas aquellas personas que día a día se permiten abrazar y ver la realidad de una manera distinta a como la ve el resto, porque es gracias a ellas que todavía podemos seguir creyendo en que la mente humana (si se lo propone) puede generar aportes maravillosos y ponerlos al servicio de la comunidad.

Agradecimientos

Gracias a mi esposa Carmen, porque en el último tiempo de elaboración de este trabajo me acompañó en los momentos que más dudas tenía, respetó y entendió la importancia de esta investigación para mí y supo también aconsejar desde su mirada para que pueda enriquecer aún más la investigación.

Gracias a mi tutora Silvina, por haber compartido desde el comienzo su curiosidad por el tema elegido, desafiándome a salir de mi zona de confort y acompañándome en este largo proceso.

Gracias a las personas que forman parte del Hospital Británico, por haber estado predispuestas a compartir sus pensamientos, haciéndose presente su voz en este trabajo. En especial gracias a María Eugenia, quien colaboró de manera sumamente significativa para que la recolección de datos se pueda llevar adelante.

Gracias a cada uno de los docentes y compañeros que conocí a lo largo de la cursada, por haber transitado dos años de intercambio de conocimientos y experiencias puestos al servicio del prójimo.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal diagnosticar la influencia que ejercen la cultura organizacional del Hospital Británico de Buenos Aires y el clima laboral del área de Recursos Humanos en relación con el nivel de creatividad e innovación con el que se desempeñan las personas de dicha área. La hipótesis planteada indica que se trata de una influencia negativa; quiere decir que tanto la Cultura como el Clima sí afectan el nivel de creatividad e innovación con el que las personas piensan y actúan. Para cumplir el objetivo y comprobar la validación de la hipótesis, se recurrirá a relevar el aporte de los integrantes del área de estudio y de otros sectores del la organización a través de un cuestionario, relacionando dichos resultados con la bibliografía consultada. Finalmente, se propone introducir el aporte de las Neurociencias aplicada al concepto de creatividad como posible herramienta a utilizar en el ámbito laboral.

Palabras clave: Cultura Organizacional – Clima Laboral – Creatividad – Innovación – Neurociencias.

Índice

Introducción 4
1. Capítulo I: Marco metodológico 8
1.1. Planteamiento del problema 8
1.2. Justificación 8
1.3. Preguntas de Investigación 9
1.4. Objetivos 10
1.4.1. General 10
1.4.2. Específicos 10
1.5. Estado del Arte y antecedentes 11
1.5.1. Antecedente N°1 11
1.5.2. Antecedente N°2 12
1.5.3. Antecedente N°3 13
1.6. Tipo de Investigación 13
1.7. Diseño de Investigación 14
1.8. Método de Investigación 14
1.9. Variables e Indicadores 15
1.10. Hipótesis 16
2. Capítulo II: Marco Teórico 18
2.1. Cultura organizacional 18
2.2. Clima Laboral 25
2.3. Creatividad 29
2.4. Innovación 32
2.5. Neurociencia 36
3. Capítulo III: Hospital Británico de Buenos Aires – Cultura y Clima Laboral 40
3.1. Principales ideas sobre el Hospital 40
3.2. Breve recorrido histórico 41
3.3. Misión 43

3.4. Visión 44
3.5. Valores 44
3.6. Cultura Organizacional del Hospital Británico de Buenos Aires 48
3.6.1. Apolo y Atenea: una sociedad que habita en el Hospital Británico 49
3.6.2. Embajador del Reino Unido en el siglo XXI 58
3.6.3. Cultura vigorosa y creatividad 62
3.7. Docencia e Investigación, faro de la creatividad e innovación del Hospital 66
4. Estructura de Recursos Humanos 67
5. Clima laboral en la oficina de Recursos Humanos 68
5.1. El valor de la autonomía responsable 69
5.2. Relaciones interpersonales en la actualidad 72
5.3. El liderazgo creativo 76
5.4. El lugar de trabajo como factor creativo 79
6. Cultura y Clima en los Hospitales de Colectividad 81
7. Capítulo IV: Creatividad e Innovación 86
7.1. La importancia de la creatividad 86
7.2. La motivación de pensar creativamente 89
7.3. Flexibilidad y fluidez: factores imprescindibles del pensamiento creativo 92
7.4. De la invención y la originalidad a la innovación 95
7.5. Límites organizacionales de la creatividad e innovación 101
7.6. Creatividad e Innovación en los Hospitales de Colectividad 105
8. Capítulo V: Neurociencias, aportes para futuros trabajos, validación de hipótesis y conclusiones. 108
8.1. Introducción a las Neurociencias 108
8.2. Neurociencias y organizaciones 110
8.3. Neurociencia y creatividad 114
8.4. Técnicas neurocientíficas para desarrollar la creatividad en el ámbito organizacional 118
8.5. Aportes para futuras investigaciones 123
9. Validación de hipótesis 125
10. Conclusiones 127
11. Anexos 129

11.1. Cuestionario de Gerente de Capital Humano del Hospital Británico 129
11.2. Modelo y cuestionarios de Recursos Humanos del Hospital Británico 131
11.3. Matriz de datos de RR.HH 200
11.4. Modelo y cuestionarios para otros sectores el Hospital Británico 206
11.1. Matriz de datos de otros sectores 243
11.2. Modelo y cuestionarios para Hospitales de Colectividad 247
12. Referencias Bibliográficas 253

Introducción

En la actualidad, el mundo laboral se encuentra regido por el paradigma del cambio continuo. Atrás quedó aquel que consideraba a las personas y organizaciones como meros sujetos estáticos ejecutores de máquinas y de órdenes secuenciales de procesos productivos. Esto ha motivado a que las organizaciones opten por rediseñar sus procesos y puestos de trabajo con la mirada puesta no sólo en el rendimiento y en la obtención de resultados rentables, sino también en que las personas puedan trascender las barreras de la rutina impuesta de la jornada laboral del día a día, proponiendo nuevas ideas que generen y aporten valor al negocio y al mismo tiempo las hagan sentirse útiles y valiosas para la organización y para sí mismas; generando de esta manera un ambiente de bienestar y desarrollo continuo, satisfaciendo las necesidades de ambas partes.

Pero es evidente también que el clima laboral y la cultura organizacional, actúan de manera determinante en la vida de las personas y las organizaciones debido a que, en gran medida, son a través de los pensamientos y conductas de las personas en donde se recrean, conviven y perciben tales variables. En esta línea, tanto la cultura como el clima son factores que pueden influir (positiva o negativamente) sobre el nivel de creatividad e innovación que pueden experimentar y llevar adelante las personas en sus puestos de trabajo; en decir, me refiero a que ambos conceptos pueden ser concebidos como facilitadores o barreras dependiendo cada caso en particular.

Por otro lado, las propias personas se ven afectadas por las realidades que se manifiestan en los ambientes de trabajo y que en muchas oportunidades escapan de su órbita de control, tales como procesos, tareas preestablecidas, relaciones sociales basadas en la autoridad con pares o superiores, espacios de trabajo, exigencias de otros sectores de la organización, entre otras; lo que sin duda muchas veces significa una demanda extra de esfuerzos en vistas de poder cumplir con

las tareas encomendadas, como así también animarse y sentirse capaz o motivado de ofrecer un plus laboral.

Es por ello que, en ocasiones, la actividad mental de las personas en los lugares de trabajo suele estar en jaque y en peligro de estancarse a merced de la influencia del medioambiente y factores que lo integran y su efecto sobre ellas; propiciando el anclaje de sujetos alienados a la rutina del día a día, menoscabando el desarrollo personal y colectivo, dando lugar a espacios donde por ejemplo, frases tales como *"esto se hace así porque siempre se hizo así"* atenten contra una mirada creativa y por consecuencia al entrenamiento y desarrollo de la actividad mental.

Reconociendo que al hablar de creatividad estamos hablando de evolucionar[1], las organizaciones(como es el caso del Hospital Británico de Buenos Aires), se encuentran frente al gran desafío de generar ambientes de trabajo donde la cultura organizacional y el clima laboral actúen como facilitadores para que las personas puedan trabajar de manera creativa e innovadora y donde ser creativo e innovador no sea el fin en sí mismo sino el estilo de vida organizacional; por el contrario, aquella organización que no favorezca la evolución se estará condenando al fracaso.

Es por todo lo mencionado hasta aquí que el presente trabajo partirá del análisis del área de Recursos Humanos del Hospital Británico de Buenos Aires como caso de estudio, de modo tal de poder analizar y determinar en qué medida la cultura de la organización y el clima laboral del área favorecen u obstruyen el grado de creatividad e innovación con que las personas piensan y actúan frente a sus tareas y relaciones de trabajo. Asimismo, en el trabajo nos encontraremos con el aporte de la mirada de algunos de los sectores del Hospital (tanto asistenciales como de staff),

[1] Concepto desarrollado por Bachrach. E, en su libro *"Ágilmente"* (2012, Cap. 1, párr. 3)

de modo tal que también nos podamos introducir en una mirada más completa del Hospital; como así también la mirada que tales sectores tienen respecto a RR.HH en cuanto a su gestión creativa e innovadora.

Finalmente, se realizará una breve comparación con dos Hospitales de Colectividad situados en la Ciudad de Buenos Aires y que forman parte de la misma actividad que la organización escogida como objeto de estudio, a los fines de entender el fenómeno creativo e innovador en el ámbito de la salud y de RR.HH.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1. Capítulo I: Marco metodológico

1.1. Planteamiento del problema

Considerando el aporte de las neurociencias, se analizará la influencia que la cultura organizacional del Hospital Británico de Buenos Aires y el clima laboral del área de Recursos Humanos ejercen sobre el nivel de creatividad e innovación con el que se desempeñan en la actualidad las personas que integran dicha área.

1.2. Justificación

La motivación con la que cuento para llevar adelante este Trabajo Final de Tesis reside en la mirada reflexiva a la que he podido llegar a lo largo de mi experiencia no sólo en los ámbitos laboral y académico, sino también en determinados grupos sociales de los cuales puedo formar parte y que fomentan continuamente la posibilidad de reinventar sus propuestas, actividades y multiplicidad de miradas para un mismo hecho. La propia dinámica de estos grupos sociales me ha servido de disparador para emular dichas prácticas de trabajo en torno a ambientes creativos e innovadores, con el objetivo de poder recrear ese tipo de escenarios en al ámbito laboral, reconociendo lo beneficioso para las personas como para las organizaciones que lo logran experimentar.

Postulo que el ser humano, en tanto ser social en un ambiente que fomenta la motivación y el bienestar, es capaz de crear, optimizar, reinventar y mejorar aquello que se proponga. Por consiguiente, ante la existencia de dichos ambientes, las prácticas de creatividad e innovación nos permiten evolucionar y convertir todos esos proyectos que comenzaron como simples ideas en

realidad, consiguiendo a partir de ello no sólo la exitosa elaboración de ésta, sino un evidente desarrollo personal, al tratarse de un punto que podrá significar un aumento motivacional.

En este sentido, hay una fuerte motivación de que cada persona pueda enriquecerse a través del aporte de dicho trabajo, en vistas de que consideren realizar un análisis introspectivo, pudiendo entender cómo funciona (en cierta medida) su mente y cómo ello se traduce en acciones, pudiendo entender los *"cómo"* y *"por qué"* de nuestro pensar y actuar. Entendiendo estos aspectos a través de lo que las neurociencias tienen para aportarnos, tendremos una nueva herramienta para utilizar y explotar la creatividad y la innovación como motor de cambio, no solo dentro del trabajo, sino de nuestras vidas.

Por todo ello, reconociéndome persona, trabajador y ciudadano, asumo y hago propio el hecho de poder contribuir desde mi lugar a que los líderes y personas que forman parte de RR.HH (en su carácter de socios estratégicos) tanto del Hospital Británico de Buenos Aires, como así también de las distintas organizaciones que hoy actúan en el mercado, puedan disponer de un documento que los ayude a vislumbrar la oportunidad de éxito que alberga generar o fortalecer ambientes de trabajo donde se fomente el pensamiento creativo e innovador; escenarios donde las personas se sientan escuchadas, tenidas en cuenta y motivadas entre sí para aceptar y asumir desafíos que requieran salir de la rutina de las tareas diarias y puedan pensarse nuevas variantes que no sólo agreguen valor al negocio, sino también contribuyan al desarrollo personal de ellas mismas, de otras personas y de los ambientes de trabajo que integran.

1.3. Preguntas de Investigación

a. Las personas del área, ¿se desempeñan en un ambiente de trabajo que favorece pensar y actuar creativa e innovadoramente?

b. ¿Cómo impacta la cultura organizacional en el nivel de creatividad e innovación de las personas del área de RR.HH?
c. ¿Cómo impacta el clima laboral en el nivel de creatividad e innovación de las personas del área de RR.HH?
d. ¿Cuáles son las principales barreras para que en la actualidad las personas del área de RR.HH actúen en forma creativa e innovadora?
e. ¿Reconocen las personas del área de RR.HH la necesidad de ser creativos e innovadores en sus puestos de trabajo?
f. ¿Qué impacto emocional experimentan las personas del área en relación a la posibilidad de poder pensar y actuar creativa e innovadoramente?
g. ¿Cómo es la situación creativa e innovadora en otros sectores de la organización?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diagnosticar la influencia que ejercen la cultura organizacional del Hospital Británico de Buenos Aires y el clima laboral del área de Recursos Humanos en relación con el nivel de creatividad e innovación con el que se desempeñan las personas de dicha área.

1.4.2. Específicos

a. Definir las debilidades y fortalezas que tiene el área de RR.HH para fomentar la creatividad e innovación como formas de trabajo.

b. Determinar si las personas del área de RR.HH destinan tiempo de sus jornadas para desarrollar pensamientos creativos e innovadores.
c. Comprobar si las personas del área de RR.HH piensan sus tareas en forma creativa e innovadora.
d. Definir el aporte de las neurociencias en el ámbito organizacional, vinculando las mismas al estudio de la creatividad y la innovación en el área de estudio.

1.5. Estado del Arte y antecedentes

Se ha procedido a realizar una pequeña selección de trabajos realizados por diversos autores, los cuales han servido como soporte y complemento del marco teórico, como así también como inspiración de investigación en lo referido a las variables y enfoque escogido para llevar adelante el presente TFM. A continuación, se destacan algunas de las publicaciones escogidas.

1.5.1. Antecedente N°1

Como primer antecedente del estudios de la creatividad abordado desde la perspectiva de las neurociencias podemos citar el artículo académico de Rodríguez Muñoz (2011), titulado *"Contribuciones de la neurociencia al entendimiento de la creatividad humana"*, en el cual el autor propuso revisar algunos de los principales hallazgos en el campo de la neurociencia referidos al entendimiento del comportamiento humano y cómo se lleva adelante y funciona el proceso de la creatividad, como así también las variables con las que dicho proceso se encuentra relacionado.

La investigación ha podido dar cuenta que el proceso cognitivo a través del cual se experimenta o lleva adelante la creatividad, se encuentra presente en todo el cerebro. Por su parte, se detalla la existencia de una actividad cognitiva llamada "bloqueo creativo", el cual explica con fundamentos basados en la neurociencia las razones por las cuales el cerebro no lleva adelante procesos cognitivos de creación. Es en este punto donde las emociones toman un rol relevante.

1.5.2. Antecedente N°2

La segunda investigación que se ha seleccionado a modo de antecedente en los que respecta a las variables de estudio seleccionadas corresponde a Araujo Lobos (2010), quien en su publicación *"La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa"* para la revista "Visión Gerencial", ha planteado el cambio de cultura que las organizaciones podrían llegar a realizar, ya sea creando una nueva cultura o bien modificando parte de la actual, todo ello contribuyendo a generar culturas innovadoras o donde el paradigma de la innovación juegue un rol preponderante. La autora remarca que para que esto sea posible, la organización debe trabajar por transmitir nuevos valores sustentados principalmente en la creatividad, la confianza, la cooperación, la investigación y el auto-aprendizaje.

Una de las ideas principales a las que ha arribado el trabajo, fundamenta que para poder desarrollar e implementar una cultura organizacional innovadora es necesario que el concepto se difunda entre todos los miembros de la organización, adoptando estilos de comunicación, liderazgo, supervisión y división del trabajo acordes a la cultura que se desea transmitir y vivenciar.

1.5.3. Antecedente N°3

Finalmente, el último de los antecedentes que me resulta interesante poder mencionar, corresponde a la autora Falco (2016), quien realizó un ensayo académico titulado "*Potenciando la creatividad en el ámbito laboral".* En este estudio la autora explica que una organización puede alcanzar el éxito en el mediano y largo plazo si en su lógica de trabajo y cultura incorpora pensamientos y prácticas innovadoras y creativas. Para ello, se propone concebir a la creatividad y la innovación como actividades diarias, promoviendo ambientes de trabajo que permitan pensar y trabajar de tal manera.

La conclusión a la que llega es que hoy en día en las organizaciones se pueden evidenciar un segmento variado de obstáculos que desfavorecen el poder pensar y actuar innovadora y creativamente. La principal propuesta es animarse a romper esas barreras, plantear nuevas visiones y soluciones a los problemas ya existentes, motivándose unos a otros a través de diversas técnicas, de modo tal que la creatividad y la innovación tomen un rol importante en el día a día organizacional.

1.6. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizará para abordar el tema en cuestión será de corte explicativo, ya que a partir del análisis teórico de los conceptos definidos como variables (Cultura Organizacional, Clima Laboral y Personas) y de los hechos que se llevan a cabo en la unidad de análisis seleccionada, se buscará validar o refutar la hipótesis planteada. Según Hernández Sampieri (2014) los estudios explicativos "están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales". (Cap. 5, p. 95)

1.7. Diseño de Investigación

Para realizar dicho trabajo se ha optado por abordarlo a partir de un diseño transversal de investigación, puesto que se centrará en analizar la situación actual del área de Recursos Humanos del Hospital Británico de Buenos Aires. Hernández Sampieri (2014) refiere que "los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado". (Cap. 7, p. 154)

1.8. Método de Investigación

El método escogido para abordar el trabajo será cuantitativo. Hernández Sampieri (2014) menciona que "en una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población)". (Cap. 1, p. 6, parr. 3)

Para ello, se procederá a utilizar un cuestionario de preguntas abiertas[2] para recolectar el aporte del personal de Recursos Humanos del Hospital Británico. La muestra seleccionada para obtener los datos que luego serán analizados estará compuesta de cuatro jefes, once analistas dos administrativos y una secretaria ejecutiva; es decir, un total de dieciocho registros sobre una población total de veintiún miembros del Área. Asimismo, se utilizará un cuestionario de preguntas abiertas personalizado para evaluar el aporte de uno de los Gerentes del Área.

Por otro lado, se utilizará un cuestionario de preguntas abiertas para contar con el aporte de ciertos miembros de distintos sectores del Hospital Británico, como así también del aporte de dos

[2] Para ampliar en la diferencia de preguntas se recomienda recurrir a Hernández Sampieri R. et. al. Cap. 9, pp. 217-221.

miembros de dos Hospitales de Colectividad, cuyas identidades serán preservadas, pero sí se detallarán los puestos que ocupan tanto dentro del Hospital Británico, como en los otros dos Hospitales.

1.9. Variables e Indicadores

Como se mencionó anteriormente, dicho Trabajo Final de Tesis se llevará a cabo a partir del análisis de determinadas variables; entre ellas mencionaremos Clima Laboral y Cultura Organizacional como variables independientes y Creatividad e Innovación como variables dependientes.

Hernández Sampieri (2014) explica la relación de variables de la siguiente manera:

> En un experimento, la variable independiente resulta de interés para el investigador, ya que hipotéticamente será una de las causas que producen el efecto supuesto. Para obtener evidencia de esta supuesta relación causal, el investigador manipula la variable independiente y observa si la dependiente varía o no. (p. XXXI)

Asimismo, se han seleccionado una serie de indicadores que serán utilizados para facilitar la recolección de datos y direccionar la investigación a la luz de las preguntas de investigación y objetivos planteados. Los indicadores seleccionados son: Liderazgo, Relaciones Interpersonales y Autonomía (Clima Laboral); Visión Estratégica, Factor de Éxito y Espacios Físicos (Cultura Organizacional); Fluidez, Flexibilidad y Motivación (Creatividad); Invención y Originalidad (Innovación).

1.10. Hipótesis

La Cultura Organizacional y el Clima Laboral del área de Recursos Humanos del Hospital Británico de Buenos Aires son las principales razones por las que las personas que forman parte de dicha área no piensan y actúan de manera creativa e innovadora en sus puestos de trabajo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2. Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Cultura organizacional

Sin lugar a duda, el concepto de Cultura Organizacional es uno de los más relevantes al momento de intentar definir y explicar el funcionamiento de las organizaciones que actúan en el mercado. Todas las organizaciones, sin importar su naturaleza, tienen una cultura propia que las diferencia de las demás y por la cual se encuentran atravesadas en el día a día, sin importar el sector de la organización a la cual nos estemos refiriendo.

A través de sus estudios, diversos autores han definido el concepto y demostrado el impacto que la cultura organizacional tiene sobre las personas en cuanto a la manera en que éstas piensan y actúan laboralmente, como así también de todo aquello que el entorno que rodea a la organización puede llegar a conocer acerca de la misma.

Una organización es de una determinada manera y no de otra, (entre otros aspectos) como consecuencia de su cultura; por lo tanto, será ésta la que influya significativamente y fundamente las razones por las cuales la organización y sus integrantes se comportan y piensan de tal manera y no de otra, como así también poder explicar aquellos aspectos y características que las distingue y diferencia de las demás.

A continuación, se enunciarán algunas de las ideas y postulados de autores que han estudiado el concepto y que contribuirán a esclarecerlo, como así también entender la complejidad y trascendencia de dicho concepto a la luz de poder vincularlos al presente caso de estudio.

En su libro "*Cultura Corporativa y Productividad Organizacional"*, Denison (1991) define a la cultura organizacional de la siguiente manera:

> Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro. (Cap. 1, párr. 4)

Al hablar de creencia, el autor explica que son los miembros de la organización quienes reconocen la legitimidad de esos valores, creencias y principios fundamentales, respecto de otros que no lo son. Ahora bien, es la existencia de un contexto externo en continuo cambio lo que debería mantener alerta y motivar a las organizaciones a trascender lo conocido y abrirse a nuevas formas de pensar y actuar, de lo contrario quedarían a merced del conjunto de acciones, pensamientos y herramientas que si bien ante determinado escenario fueron útiles, nada asegura que en un futuro puedan brindar una respuesta satisfactoria; perdiendo de vista de esta manera, un universo de nuevas oportunidades que pudieran agregarle valor a la organización como así también contribuir al desarrollo individual de los miembros que la integran. Es que, en esta línea, la mayoría de las personas necesitan sentirse parte de una organización que no es sólo negocio, sino que también contribuye a su desarrollo como persona y trabajador.

Si bien los aspectos más profundos de la cultura son los más complejos de modificar, son las prácticas más visibles las que ayudan y actúan como facilitadores para generar los cambios que la organización pudiera estar necesitando, o bien le sería conveniente poder incorporar en su cultura en vistas de que esto se traduzca en mejoras e incorporación para la organización.

Allaire y Firsirotu (1992) explican que una organización tiene tres componentes[3] íntimamente ligados. Uno de ellos es el sistema cultural, el cual comprende lo siguiente:

> Reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y el folclore organizacional; emblemas, arquitectura). Este sistema cultural tiene influencia de la sociedad que lo rodea, por el pasado de la organización y por los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y la interacción entre sus elementos culturales y estructurales. (Cap. 1, p. 30)

A partir de la definición de los autores es que es menester manifestar y reconocer la fuerte influencia que ejerce en la cultura de una organización el factor del contexto externo en el cual se encuentra inserta la misma. En un mundo globalizado en el que es prácticamente imposible estar por fuera o desconectado del mismo, aquellas organizaciones que busquen perpetuarse en el tiempo y poder seguir cumpliendo sus objetivos, deben esforzarse por ser permeables a los cambios que les son suscitados por la influencia del entorno; más aún, sus significados simbólicos y artefactos culturales se encuentran frente al desafío de poder anticiparse a las

[3] Los otros dos sistemas son el socio estructural, compuesto de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional. Por último, se identifica el sistema de empleados particulares, dotados de personalidad, experiencias y talentos propios; quienes, según su estatuto y su posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido. (Allaire, Firsirotu, et. al. 1992, pp. 30-32)

exigencias del entorno y de las que pudieran ejercer las personas que integran las organizaciones pero que además llevan a la misma cada una de sus realidades personales y sociales.

Uno de los principales autores que ha desarrollado el concepto de cultura ha sido Edgard Schein (1988), quien estableció:

> Llamaré Cultura al modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (pp. 25-26)

Siguiendo la línea del autor, se podría asumir que para que una presunción sea integrada y comience a formar parte de la Cultura de la organización, ésta debe ser reconocida internamente como tal; es decir, reconocer su aporte, trascendencia e importancia respecto a la organización y sus miembros. No obstante, a lo largo de este proceso de integración, algunas presunciones no logran cumplir su cometido y pierden esa fuerza con la que quizás aparecieron en un primer momento, sin poder imponerse frente a las demás o a las que ya fueron legitimadas. Como consecuencia de ello, la organización las concibe como algo no formal. Serán entonces esas presunciones dominantes las que definirán el nivel más profundo y dificultoso de ser modificado de una cultura organizacional. En ocasiones, modificar las presunciones implicaría un impacto significativo en la organización, lo que significaría un cambio de paradigma.

En la obra de Scheen (2017), *"La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas",* la autora hace referencia a Cameron y Quinn, para quienes la cultura organizacional "brinda las reglas no escritas y no habladas sobre

cómo relacionarse dentro de la empresa, e impulsa la estabilidad del sistema social que los empleados experimentan." (Introducción, párr. 5). Podríamos deducir a partir de ello, que aquellas organizaciones que manifiesten una estabilidad a nivel interno y externo (idea que también desarrolla Schein, como vimos anteriormente) serán las que tengan mayores posibilidades de perpetuarse en el tiempo en el mercado y de cumplir sus objetivos.

Esta idea de la influencia del entorno y la relación que se puede encontrar entre éste y la organización es el foco de estudio de Geert Hofstede en uno de sus trabajos más célebres. El autor explica que existe una conexión entre culturas nacionales y culturas organizacionales.[4] Es a partir de esta relación, que podríamos entender que la cultura de una organización tiende a actuar de determinada manera si previamente nos proponemos estudiar y comprender la cultura de la nación donde dicha organización se encuentra instalada. (Hofstede, G. 1993). De acuerdo a esta idea, es altamente probable que una organización tome algunos de los rasgos relevantes de la cultura de una nación al momento de establecer su cultura.

Por otro lado, Scheen (2017) también detalla una de las ideas de la autora O´Donovan (2006), quien "comparó la cultura con la personalidad de una organización, que puede atraer o ahuyentar el negocio."(Introducción, párr. 8). Esta idea es sumamente interesante, ya que coloca a la cultura como columna vertebral y factor de éxito (o fracaso) en la existencia, desarrollo y perpetuación de las organizaciones. Así pues, los líderes de la organización deberían poder tomarse el tiempo de analizar y evaluar cada uno de los rasgos formales de la cultura organizacional y concluir si éstos se adecuan a las necesidades de ésta en pos del cumplimiento de los objetivos y aprovechamiento de posibles oportunidades futuras.

[4] Para entender mejor la relación entre ambos conceptos se recomienda leer Hofstede, G. *"Culturas y Organizaciones. Software mental"* de 1983, Capítulos 1, 6 y 8.

El enfoque funcionalista al cual adhieren autores como Schein y Smircich, y que Gil Rodríguez y Alcover (2008) profundizan, propone concebir a la Cultura como un elemento que tienen las organizaciones y que puede manifestarse y comprenderse a partir de las distintas costumbres, símbolos, rituales y normas (Cap. 13, p. 402). A partir de estas diversas representaciones, y observando cómo los miembros de la organización se relacionan y conviven, podremos llegar a conocer y entender los entramados y niveles más profundos de la cultura organizacional y las razones por las cuales dicha cultura ha prevalecido por sobre otras, dando así sentido al funcionamiento y presente de la organización.

Una cultura vigorosa[5] transmitida a todos los sectores de la organización también favorecerá la creación de aquello que podríamos definirlo como "zonas de confort organizacional", entendiendo a estas zonas como las formas de pensar y actuar que los individuos y grupos asimilan y consideran convenientes y necesarias para que la organización sobreviva en el tiempo, tornándose así de manera rutinarias. El fortalecimiento y anclaje de estas zonas hace que para la organización sea dificultoso abrirse paso a lo nuevo y a las posibles oportunidades que ello traería. Cabe destacar que al hablar de cultura vigora nos estamos remitiendo a una cultura muy fuerte y presente en la organización, motivo por el cual es difícil pensar que dicha cultura pueda cambiar sin afectar radicalmente, no sólo el andar de la organización, sino también el de sus actuales miembros.

Pero sería erróneo pensar que el único objetivo de toda organización es simplemente sobrevivir valiéndose de aquello que en el pasado garantizó resultados positivos, sino que, por el contrario, también debe impulsar un continuo desarrollo de estrategias que se encuentren

[5]Concepto desarrollado por Deal T., Kennedy A., en su libro *"Las empresas como sistemas culturales".* (1985, Cap. 1, pp. 16-17).

adecuadas a las exigencias del entorno y que contribuyan a la generación de valor, aunque en oportunidades este proceso represente trascender esas zonas existentes.

Es por lo antedicho que concluyo y afirmo que la cultura organizacional forma parte de la esencia de la organización. Dicho concepto sería concebido como aquello que conocemos como ADN organizacional, razón por la cual en gran medida determinará no sólo la actualidad de la organización como un todo, sino que también condicionará el comportamiento y pensamiento de las personas que la integran.

Para entenderlo mejor, se puede relacionar ese ADN organizacional y la idea de culturas vigorosas con la analogía que Handy desarrolló, basada en definir cada uno de los dioses de la administración[6]. Si bien cada organización adopta una filosofía de organización y cultura organizativa, las organizaciones deberían definirse a través de una mezcla cultural (Handy, 1983).

Si bien en cada área de la organización se puede llegar a percibir en mayor o menor medida determinado tipo de cultura, ésta debe ser congruente con la cultura principal; es decir, los matices culturales deben ser congruentes con la cultura dominante. Es por ello, que no se debe descartar la posibilidad de que en el presente caso de estudio detectemos la existencia de una cultura organizacional principal que nuclee a la organización como un todo, pero que en el área de estudio se puedan identificar matices culturales en función de las particularidades del área.

A modo de síntesis de las ideas precedidas por los autores enunciados, en primera instancia podríamos afirmar que al hablar de cultura debemos hacer referencia a un concepto sumamente importante y de gran fuerza para determinar la vida y desarrollo de la organización; valiéndonos

[6] En su obra *"Los dioses de la Administración"* de 1983, Charles Handy define cuatro modelos de administración posibles. Las organizaciones adoptan principalmente por uno de ellos y es lo que en gran medida determina la cultura y filosofía de la organización. Cada modelo tiene sus propias características y es más o menos aplicable a determinado tipo de organización. No obstante, el autor reconoce la posible convivencia de más de un dios en la misma organización.

del concepto para comprender el pasado, presente y futuro de la organización. Sin una cultura formalmente establecida, la organización correría riesgos de no reconocerse como tal, peligrando su continuidad.

Con cada incorporación de un nuevo integrante que ingresa a la organización se generará un choque de fuerzas culturales; por un lado, la cultura personal del individuo que ingresa, mientras que en el otro extremo encontraremos a aquellos individuos a través de los cuales la cultura organizacional se manifiesta. Uno de los grandes desafíos de las organizaciones radica en la respuesta cultural que la organización brindará frente a las exigencias del entorno externo e interno.

2.2. Clima Laboral

Si bien en el apartado anterior se ha mencionado que la cultura organizacional es uno de los componentes más importantes y determinantes para conocer y entender una organización, debemos considerar que no es el único. Más aún, muchas veces cuando se nos pide analizar la cultura de una organización determinada, nos encontramos frente a un cúmulo de expresiones efímeras y un tanto abstractas que no nos permiten entender y conocer con facilidad lo que realmente se entiende por cultura.

Es por ello que, para poder entender mejor la cultura organizacional, podríamos detenernos a analizar uno de los componentes que la integran; este factor es el que denominaremos como Clima Laboral, Clima Organizacional o simplemente Clima, según la bibliografía y autores que se decida estudiar. Podremos ver que clima y cultura se encuentran estrictamente relacionados; como así también, podríamos entender, justificar y predecir uno en función del estudio y

conocimiento del otro. Amén de ello, en este trabajo se utilizarán ambas variables para inferir acerca de otras dos variables que luego serán definidas en profundidad.

Numerosos son los estudios que profundizan acerca del clima, por lo que resulta interesante hacer mención sobre algunos de ellos. A partir de los estudios de Edgar Schein sobre cultura y clima organizacional, Karpf (2016) ha formulado su propia idea sobre el concepto y considera al clima organizacional del siguiente modo:

> Es un artefacto[7] de la cultura; es decir, es una manifestación de ésta. El clima se refiere a un conjunto de condiciones de la cultura y/o situación organizacional que existen y tienen un impacto sobre las apreciaciones subjetivas y compartidas de los miembros, teniendo sus consecuencias en los comportamientos individuales y colectivos. (p. 128)

Al remitirse al clima como una manifestación de la cultura, debemos aclarar que no toda expresión es decodificada de la misma manera por los miembros de la organización. Son los propios individuos que integran un equipo de trabajo, un área o la organización como un todo, los que conciben de determinada manera cómo el clima realmente se representa para ellos y de qué manera impacta en sus vidas laborales, como así también en las personales. Como consecuencia de ello, no puede ser juzgado objetivamente, porque si bien existe una cultura formal objetiva que nuclea a la organización, el análisis del clima descansa en las bases de lo que cada individuo ve, piensa y siente respecto a las relaciones existentes dentro de su equipo de trabajo, área u organización, con sus pares y superiores. Es decir, el clima es la constante construcción subjetiva de la cultura, formado por el aporte de cada uno de los sujetos que integran el espacio analizado.

[7] Concepto desarrollado por Schein. E, en su obra "*La cultura empresarial y el liderazgo"* en 1988.

En la Tesis de Doctorado de Montalvo Fritas (2011), (quien determinó la influencia que el clima laboral tiene sobre el desempeño de los integrantes de una institución educativa), el autor recurre a otros estudios y cita a Isaksen y a Ekvall (2007) para hacer referencia al concepto de clima organizacional. Estos dos autores definen el clima organizacional como los "patrones recurrentes de los comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización". (p. 21)

Partiendo de la idea de relacionar al clima con los sentimientos que afloran diariamente en la organización, es que podemos dar cuenta que son esos sentimientos personales que posee cada individuo los que nos permitirían concebir al clima no como un concepto objetivo, sino como esa construcción variable y fácil de ser modificada en función de las formas de pensar, sentir y actuar de los individuos que se encuentran en constante relación con los distintos agentes sociales que integran y rodean la organización o un área determinada de ésta.

En su libro *"Administración de Recursos Humanos*", Chiavenato (2011) desarrolla una definición de clima organizacional en la que vincula dicho concepto al ambiente interno de la organización. Del mismo modo, refiere que el clima organizacional se encuentra emparentado al grado de motivación de la persona. Por consiguiente, para el autor el grado de motivación actúa como variable independiente y el clima organizacional como variable dependiente. Un nivel alto o bajo de motivación influirá en el tipo de clima organizacional (bueno o malo) que se perciba en la organización. Es en este punto donde se puede inferir que mucho del actuar y pensar del individuo se verá determinado por la fuerza que ejerza el clima sobre éste.

Asimismo, Chiavenato (2011) explica que el clima organizacional se puede entender en función de tres grandes variables[8]: "cómo las personas se sienten bien consigo mismo; se sienten

[8] Chiavenato explica que las tres variables son características de personas "mentalmente sanas", en palabras del autor. (Chiavenato I., 2011, p. 49)

bien en relación con las demás personas; son capaces de enfrentar las demandas de la vida". (Cap. 2, p. 49)

A pesar de que hemos señalamos que el clima laboral es considerado una variable subjetiva creada a partir de las distintas percepciones individuales compartidas[9] de los individuos de la organización, los autores Gil Rodríguez y Alcover (2008) explican que "para que exista un clima en un determinado nivel, es necesario algún grado de acuerdo entre dichas percepciones." (Cap. 13, p. 399). Es por ello por lo que, así como existe una cultura formal dominante reconocida como tal, también el clima se instala en el área o grupo de trabajo específico, en tanto los individuos que los integran, legitimen los elementos que integren ese determinado clima.

En síntesis, al referirnos al clima organizacional, podemos afirmar que nos encontramos frente a una variable sumamente relevante para poder fundamentar la forma de ser, pensar y actuar, tanto de los individuos como de la organización como sistema. Es el clima (como artefacto de la cultura tal y como mencionamos) el que posibilitará o dificultará el hecho de que las personas que integran un grupo de trabajo o área se encuentren favorecidos o imposibilitados de implementar determinados patrones de pensamiento y conducta en sus puestos de trabajo, como así también el hecho de posibilitar la inclusión o modificación de paradigmas grupales de pensamiento y acción en los ambientes de trabajo.

[9] Los autores mencionan que hay dos interpretaciones para poder concebir al clima. Mientras que la primera es de carácter objetivo, "la segunda interpretación es subjetivista y fenomenológica, y considera el clima como la percepción común de los miembros de las situaciones organizacionales. Así, los miembros construyen el Clima Organizacional a través del tiempo y de los acontecimientos." (Gil Rodríguez H. y Alcover, C. M. 2008, Cap. 13, p. 399.).

2.3. Creatividad

A menudo se suele escuchar decir que lo único constante en este mundo es el cambio y nada puede escapar a ello. Dicho proceso afecta todo; por consiguiente, afecta a las personas y en consecuencia también a las organizaciones, las cuales se encuentran a diario frente al desafío de continuar desarrollándose con el afán de sustentarse en el tiempo frente a las exigencias del contexto interno y externo. Es por ello que (remitiéndonos al aspecto organizacional) aquella organización que no cambia, dándole lugar a las señales cotidianas de cambio que se le manifiestan, posiblemente ponga en riesgo su rendimiento y continuidad.

Pero este proceso de cambio no es tan sencillo como parece, dado que existen una serie de factores que actúan sigilosamente en el escenario organizacional y que influyen en los sujetos que lo integran. Como ya hemos mencionado, la cultura y el clima de una organización pueden facilitarnos o también inhibir ese proceso de adaptación al cambio. Algunas culturas y climas promueven ambientes donde se acepta y se es más permeable a las posibles transformaciones internas, viéndolo como una oportunidad de mejora; por el contrario, otras mantienen culturas y climas muy reticentes a ello, por lo que cualquier idea que venga asociada a cambiar algún proceso u actividad establecida, es vista más bien como un riesgo.

Asociando esta idea de "cambio" a la de concepto creador y promotor de un nuevo escenario hasta entonces desconocido, es que se ha decidido ahondar en el concepto de Creatividad como paradigma de pensamiento y acción que podrían desarrollar y poner en práctica tanto personas (en tanto seres sociales y trabajadores) como organizaciones en su totalidad, de modo tal de hacer frente a dichos procesos de cambios y necesidades que a diario el mundo le presenta a las organizaciones.

En su libro *"Ágilmente"*, Bachrach (2012) define a la Creatividad como "la actividad mental a través de la cual en algún momento una revelación o insight ocurre dentro del cerebro y trae como resultado una idea o acción nueva que tiene valor. Es romper con nuestros patrones habituales de pensamiento." (Cap. 1, párr. 11). Es a partir de dicha definición donde podemos claramente concebir al pensamiento creativo como una actividad mental que no sólo generará un cambio en la forma de pensar la realidad conocida, sino que también aportará una cuota de valor; por consiguiente, si bien la concepción y eventual implementación de esta nueva idea puede generar incertidumbre, la razón por la cual se da lugar a pensarla, planificarla y llevarla a la realidad a disposición de la organización, es la generación de valor en una triple dimensión (para la persona, para la organización y en tercer medida para la sociedad).

Por su parte, Bachrach postula que quien tiene creatividad es "alguien que expresa pensamientos poco comunes y que está interesado y estimulado." (Cap. 1, párr. 14). Del mismo modo, explica que las personas creativas son "personas que tienen una percepción fresca, que no juzgan tanto y que pueden tener ciertas revelaciones que les permiten generar ideas, productos o acciones que terminen siendo descubrimientos importantes". (Cap. 1, párr. 12). En esta línea, una de las barreras más fuertes que debe sortear una persona que se anima a pensar creativamente (y que en las organizaciones suele notarse esto con frecuencia) es la de ser juzgado de ante mano por esa idea formulada y compartida al resto de las personas; esto atenta contra este tipo de pensamientos y los condiciona negativamente para que logren ser llevados a la práctica.

Ahora bien, si nos disponemos a analizar un grupo al azar de organizaciones, sin importar el tamaño de ésta, la ubicación geográfica o actividad a la que se dedica, en muchos sectores es común oír la frase *"Si siempre se hizo así, ¿para qué hacerlo de otra manera?"*; más aún, otra de las frases comunes que suele hacerse presente es la de *"no se me ocurre otra manera de hacerlo"*. Este tipo de frases que habitualmente escuchamos por parta de compañeros de área,

como así también en ciertas oportunidades de nuestra parte, son expresiones creaticidas[10], las cuales atentan contra la creatividad organizacional. En esta línea, "cuando recurrimos a recetas que fueron útiles en el pasado, corremos el riesgo de encerrarnos en un único punto de vista, lo cual impide el flujo de ideas necesario para resolver un problema nuevo." (Braidot, 2014, Cap. 11, p. 308)

Tomando las frases que nos preceden, es que nos merecemos preguntar si todas las personas tienen la capacidad de pensar y actuar de manera creativa. A decir verdad, desde una mirada personal, postulo que todos podemos ser en mayor o menor medida sujetos creativos y esto sin duda se verá influenciado por el contexto que nos rodea. Gámez Gutiérrez (2015) sostiene que la Creatividad "no es un lujo exclusivo de los artistas ni privilegio reservado para unos pocos." (Cap. 3, p. 72). No obstante, será ese interés y la motivación que menciona Bachrach, (los cuales sostengo se encuentran determinados principalmente por factores organizacionales) los que favorecerán o no el surgimiento de formas de actuar y pensar creativamente.

En su ensayo sobre *"Creatividad y Desarrollo"*, Penagos Corso (2007) menciona una idea de Abraham Maslow que resulta interesante destacar. Para el autor, Maslow sugiere que la creatividad tiene una utilidad social y representa algo nuevo o nunca antes pensado. (Maslow, 1982). Es este aspecto social el que debe llamar a la reflexión tanto a personas como organizaciones, puesto que el hecho de pensar creativamente no sólo podría representar un desarrollo para la persona y para la organización que integra, sino también un aporte para la sociedad y grupos de interés que componen el contexto externo que rodea a la organización.

[10] Concepto desarrollado por Ochoa José en su obra *"Creatividad e Innovación"* del año 2015.

Es por lo antedicho, que el pensamiento creativo representa una gran oportunidad de desarrollo y creación de valor para la organización. Gutiérrez Tobar (2016) lo posiciona a un nivel importante para las organizaciones al afirmar:

> Este aspecto es el que precisamente valoran tanto las empresas de su capital humano, ya que no se puede generar de manera industrial, sino que un individuo tiene que generar y desarrollar ideas creativas de manera abstracta, requiriendo una tarea de búsqueda y mantenimiento nada sencilla. (Cap. 1, p. 27, párr. 2)

Son las personas que integran las distintas áreas de la misma las que deben "generar espacios para la reflexión, sin críticas y sin limitantes; debe existir libertad para que el empleado exprese sus ideas, es decir, que posea autonomía en cuanto a sus procesos, no a los fines del negocio". (Torres Soler, L. C. 2012). Aquellas organizaciones que decidan trabajar en ello, estarán apostando por generar valor a través del aporte significativo de sus propios empleados, como así también favoreciendo el desarrollo de ellos.

2.4. Innovación

Si nos dispusiésemos a analizar al cambio o introducción de un pensamiento, proceso, tecnología o todo aquello que pudiésemos identificar como inherente al funcionamiento de una organización, deberíamos hacerlo en una doble dimensión; el surgimiento de una nueva idea sería el primer paso y llevarla a la realidad o ponerla en práctica exitosamente sería el segundo. Es así entonces que se identificará a esa primera fase como la etapa creativa, mientras que la segunda instancia se relacionaría con aquello que identificaremos como etapa innovadora.

Para entender un poco mejor la relación existente entre creatividad e innovación, sería conveniente poder complementar las definiciones e ideas fuerza acerca de lo que conocemos de la creatividad (lo cual hemos realizado en el punto anterior), vinculándolas con lo que concebimos al remitirnos a Innovación.

En la obra *"La respuesta está en la Innovación"* (2012), publicado por el Instituto Andaluz de Tecnología (IAT), se citan dos interesantes definiciones sobre el concepto en cuestión.

La primera de ellas corresponde al Departamento de Industria Británico (DTI), el cual definió la innovación "como la explotación de una idea con éxito. Se trata de aplicar de manera eficaz y creativa conocimientos, métodos o técnicas ya existentes para desarrollar una idea que sea aceptada por el mercado." (Cap. 1, p. 7)

Por su parte, la segunda definición refiere a lo postulado por los autores Pavón y Goodman, quienes definen a la innovación de la siguiente manera:

> Conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez de una idea en forma de nuevos y mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización. (Cap. 1, p. 8)

Por último, el IAT (2012) parafrasea a la Real Academia de la Lengua Española, la cual define a la innovación como "la actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes." (Cap. 1, p. 12)

A partir de las definiciones que nos preceden es que podemos concluir que el proceso innovador se encuentra enteramente relacionado al aspecto de mejora que una organización o persona busca introducir al rediseñar o crear un proceso, técnica o producto. Pero lo cierto es que,

al hacer referencia al concepto de innovación en las organizaciones, comúnmente nos limitamos a pensar en largos proyectos que demandan una gran cantidad de recursos para llevarlos adelante; más aún, día a día pueden surgir nuevas ideas creativas que no llegan a consolidarse y van perdiendo fuerza en el camino hasta que quedan olvidadas por el simple hecho de ser consideradas (a priori) costosas, difíciles de aplicar, innecesarias o carentes de valor.

Ahora bien, fácilmente podemos dar cuenta que dicha enunciación dista de la realidad, poniendo quizás en riesgo la identidad propia de la innovación y el valor que este concepto podría significar para las organizaciones y miembros de éstas. Según el IAT (2012) existen tres tipos de innovación:

- Innovación tecnológica: actividad de incorporación, en el desarrollo de nuestro producto, proceso o servicio, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado. Ésta se encuentra vinculada al *"know how"*, equipos y maquinarias utilizados en la organización.
- Innovación en tecnología: actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, comienzan a emplearse por otros procesos innovadores asociados a productos y servicios.
- Innovación en gestión: mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, procesos o servicios innovadores. Hasta el momento, este tipo de innovación es la más difícil de medir, explican los autores.

Como vemos, actuar innovadoramente no resulta una tarea nada fácil; conlleva un esfuerzo personal y organizacional, como así también la utilización de recursos que en ese momento pudiesen no estar contemplados para dicho asunto.

Como ya hemos mencionado, algunos de los obstáculos con los que las organizaciones se encuentran a la hora de introducir nuevas formas de realizar sus procesos, productos o demás asuntos, se fundamentan a través de costos y recursos. No obstante, existen variables que son más difíciles de cuantificar pero que también determinan e influyen en el nivel de innovación por el que una organización decida apostar o considerar necesario incluir como visión estratégica y factor de éxito.

El clima y la cultura son dos variables muy poderosas que influyen directamente sobre la forma de pensar y actuar de las personas y que por ende inducirán a una organización a visualizar al accionar innovador, ya sea como un "taboo" o riesgo, o bien como una oportunidad de progreso y desarrollo tanto para las personas como para la organización.

Lo cierto es que se ha tornado moneda corriente concebir al entorno que rodea a la organización como un sistema en constante cambio; por consiguiente, las organizaciones deben tomar riendas frente a dicho cambio si quieren seguir perpetuándose en el mercado. Lo que antes era algo novedoso y único, ahora es algo necesario para garantizar la subsistencia. Esto exhorta a las organizaciones a realizar una apertura de pensamiento y acción, abriendo aún más el panorama de opciones y posibilitando que éstas también sean promocionadas, escuchadas y aceptadas, aunque a veces estos consista tomar riesgos que no se está acostumbrado a tomar.

Es este escenario volátil el que debe llamar la atención de personas y organizaciones para adecuarse y adelantarse a las nuevas exigencias, fomentando en los propios lugares de trabajo espacios donde afloren con naturalidad nuevos paradigmas de trabajo que le agreguen valor al negocio. Tal y como detalla Delgado Cerviño (2018), "la innovación es el único recurso que permite a las organizaciones alcanzar el éxito, porque es el único que nos permite encontrar nuevos caminos, diferentes a los conocidos hasta ahora y adaptarse a los cambios constantes." (Introducción, parr. 8). En tanto esto no pueda ser tomado como tal, las personas y

organizaciones serán más propensas a verse inmersas en rutinas estáticas de trabajo que no se adecuarán ni adelantarán a las exigencias del contexto.

2.5. Neurociencia

Es común escuchar decir que el hombre es un ser social pensante y que, por ende, son estas dos características las que le posibilitan desarrollarse como individuo en las sociedades, implicando ello una constante relación con los demás agentes que la integran. Del mismo modo, esta premisa también podría ser válida a la hora de pensar a las personas en relación con las organizaciones de las cuales forman parte.

Más allá de la afirmación que nos precede (a la que seguro muchos de los lectores podrán adherir), debemos reconocer también que carecemos de un conocimiento acabado de lo que somos realmente como seres humanos y cómo funcionamos en el nivel más interno de nuestro ser. Es en nuestros cerebros donde en todo momento se generan actividades mentales cuyos resultados se decodifican a través de pensamientos, palabras, acciones y emociones; exteriorizando y haciendo observables para aquellos que nos rodean, algunas de aquellas actividades que suceden en nuestro interior.

Es por ello que debe ser tomado de una forma primordial el hecho de poder conocernos no sólo exteriormente, sino poder entender cómo funcionamos en nuestro interior; de esta manera, también podremos conocer a quienes nos rodean. Por consiguiente, podríamos recurrir a lo que se conoce como las Neurociencias, de modo tal de poder fundamentar empíricamente aquellos pensamientos y actitudes que llevamos adelante frente a determinadas situaciones o contextos, como así también poder explicar el origen y desarrollo de las actividades mentales que llevamos adelante.

Para Kandel (2001), “la misión de la Neurociencia es explicar la conducta en relación con las actividades del cerebro.” (Cap. 1, p. 5). Asimismo, Manes (2014) también explica que “las neurociencias estudian la organización y el funcionamiento del sistema nervioso y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos.” (Cap1, párr. 2)

A partir de las dos definiciones anteriores, se pretende utilizar a las Neurociencias como herramienta para explicar la creatividad como proceso mental, entender su origen, ubicación geográfica en el cerebro, cuáles son los factores que pueden potenciarlo o inhibirlo en vistas de que se convierta en un hecho innovador; como así también contribuir al entendimiento acerca de cómo algunas variables organizaciones (en este caso la cultura y el clima) pueden influir y determinar la actividad mental de los seres humanos, reflejándose de esta manera en acciones y pensamientos de las personas en sus puestos de trabajo, lo cual terminará afectando sus relaciones sociales, rendimiento laboral y motivación, entre otras.

Ante entornos sometidos a continuos cambios, los líderes de las organizaciones (con la ayuda de RR.HH como socio estratégico), deben plantearse nuevas estrategias de management que les posibiliten dar respuesta a las exigencias de dicho entorno, como así también a las necesidades propias de los individuos que componen sus organizaciones. Es por ello que en los últimos años los aportes de las Neurociencias han incurrido en este punto de diversas formas, una de ellas es el Neuromanagement.

Según Braidot, especialista en Neurociencias, “el Neuromanagement busca mejorar la eficacia y eficiencia de los líderes y los integrantes de los equipos de trabajo, así como diseñar técnicas destinadas a potenciar el desempeño mediante el desarrollo de capacidades cerebrales”. (Euroforum, 2018).

En relación a lo expuesto por Braidot, el Neuromanagement es el claro ejemplo de la evolución de las técnicas que hoy en día las organizaciones deben considerar para gestionar completa y correctamente a su capital humano. Las organizaciones deberán propiciar ambientes de trabajo que promuevan relaciones sociales que permitan a las personas desarrollarse y fomentar nuevas ideas con el mayor nivel de fluidez posible.

Utilizando un modelo de negocio con el Neuromanagement como herramienta de gestión es que se podrá conocer y entender de una mejor manera la forma de pensar y actuar de las personas, posibilitando el desarrollo de las competencias que se deseen en pos de alcanzar los objetivos organizacionales; sin dejar de reconocer la oportunidad de desarrollo que las personas tendrán con ello y el aporte que significará hacia el entorno que rodea a la organización. No se trata de descartar las prácticas de management que funcionan de manera exitosa, sino de incorporar su vez una mirada científica que agregue valor al negocio y a las personas.

Con todo, la intención no es hacer de este trabajo un mero documento científico basado en las Neurociencias, sino lograr sustentar y acompañar la mirada social, psicológica y organizacional acerca de la triple relación que conoceremos entre cultura, clima y personas, complementándola con el enfoque se las Neurociencias; logrando así familiarizarnos con una herramienta de trabajo que pueda ser puesta a disposición para futuras investigaciones en nuestro campo de estudio y trabajo.

CAPITULO III

HOSPITAL BRITÁNICO DE BUENOS AIRES

CULTURA Y CLIMA LABORAL

3. Capítulo III: Hospital Británico de Buenos Aires – Cultura y Clima Laboral

Haciendo referencia al caso de estudio seleccionado, el tercer capítulo de dicho trabajo buscará introducir a los lectores en el descubrimiento y familiarización respecto del Hospital Británico de Buenos Aires como institución; haciendo un recorrido a través de su historia, su cultura, misión, visión y valores que lo sostienen; como así también propiciando un fuerte análisis de las principales características del área de Recursos Humanos, población escogida para realizar dicho trabajo y la mirada que tienen otros sectores del Hospital en relación a la organización y área de estudio como así también una breve comparación respecto a las particularidades de dos Hospitales de la Ciudad.

3.1. Principales ideas sobre el Hospital

El Hospital Británico de Buenos Aires es una asociación civil sin fines de lucro que tiene como objetivo brindar a la comunidad atención en salud de alta complejidad, formar profesionales médicos de excelencia y desarrollar conocimiento científico de vanguardia para el país y el mundo.

Fundado en 1844 por la comunidad británica en Argentina y abierto a toda la población, celebró durante el 2019 su 175° Aniversario con un firme compromiso por sus valores y mirada hacia el futuro.

El Hospital se destaca por sus logros de vanguardia, por la fundación de la Escuela de Enfermería más antigua del país, y por la alianza con la Universidad de Buenos Aires y con la Universidad Católica Argentina que lo habilitan como Unidad Docente y Hospital Universitario, respectivamente.

Atiende cerca de 1 millón de pacientes al año; capacita de manera totalmente gratuita a generaciones de enfermeros y forma decenas de profesionales médicos cada año. Cuenta con más de 2.500 profesionales de la salud y una Red de Atención propia con presencia en la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense.

Hoy sienta las bases de sus próximos logros a través del cumplimiento de estrictos estándares internacionales en calidad y seguridad al paciente; abordando el desafío de acreditar próximamente por la Joint Commission International, prestigiosa institución que audita el cumplimiento de estrictas normas y procedimientos. (Hospital Británico, 2017).

3.2. Breve recorrido histórico

El Hospital Británico de Buenos Aires ha sido fundado en el año 1844 por miembros de la comunidad británica que se encontraban instalados en la ciudad. No obstante, es importante considerar que desde sus orígenes ha sufrido ciertas modificaciones, tanto en lo referido a su nombre, como así también en cuanto a las prestaciones que brindaba y la propia infraestructura del establecimiento.

Los primeros asentamientos británicos en la ciudad datan de los años 1806 y 1807, es decir durante las conocidas invasiones inglesas a la ciudad integrante del aquel entonces Virreinato del Río de la Plata. Si bien en ese entonces un pequeño grupo de británicos se instaló en Buenos Aires, sería en los años siguientes a la Revolución Mayo de 1810 donde se registraría una instalación más fuerte de dichos inmigrantes en dicho territorio.

Es importante resaltar que en esos momentos en la ciudad únicamente funcionaban pequeñas instalaciones médicas, entre ellas el Hospital de Hombres y el de Mujeres, y que si bien se encontraban abiertas a todo el público (incluyendo miembros de la comunidad británica) era

común que careciesen de las herramientas y conocimientos suficientes para tratar todas las afecciones de aquel entonces. El Dr. Juan David Carlos Emery, Director Médico del Hospital Británico hasta el año 2007, refiere que "estas dos instituciones tenían las puertas abiertas para los residentes extranjeros, incluidos los británicos, quienes recibían las mejores atenciones acordes con la época." (Emery 2016, pp. 23-24, parr. 8)

Como bien sabemos, el idioma predominante en la ciudad de Buenos Aires era en ese entonces (y se mantiene hasta hoy en día) el español, motivo por el cual a muchos residentes británicos que no tenían nociones acerca del idioma, se les dificultaba la posibilidad de comunicarse con los habitantes de la ciudad; como así también a los profesionales de la salud poder relacionarse con éstos y tener una comunicación fluida, brindando en algunos casos una incompleta o incorrecta atención médica. Dicho esto, encontramos aquí una de las principales razones que motivó a la comunidad británica a poder dar atención a sus propios miembros. Por otro lado, el sentido de pertenencia con su propia cultura nacional, el hecho de no tener que depender exclusivamente de las prestaciones de las instituciones médicas nacionales existentes, y también una forma de agradecer la hospitalidad del país que los había recibido brindando la posibilidad de atender también a sus habitantes, fueron hechos significativos que motivaron la creación de una institución británica relacionada a la salud.

Es por ello que, luego de reiteradas reuniones mantenidas entre miembros de las diferentes comunidades británicas, se resolvió la creación en 1844 del Dispensario Británico, lo que posteriormente sería conocido desde 1853 como Hospital Británico de Buenos Aires. Vale la pena aclarar que la conformación del Hospital ha sido sumamente variada en cuanto a naciones que lo fundaron: principalmente integrado por ingleses e irlandeses del norte (aunque éstos últimos no integran geográficamente la isla de Gran Bretaña pero sí el Reino Unido) y escoceses en menor medida; si bien los galeses no estuvieron relacionados a la creación de dicha

institución, fue luego de su auge de inmigración al país, (alrededor del año 1865) que comenzaron a formar parte de la gobernanza del Hospital, como así también a gozar de las prestaciones que éste brindaba.

La creación del Hospital fue posible gracias al patrocinio propio de los personajes más célebres de la comunidad británica a excepción de la Corona, quien, si bien se hizo presente a través de algunas visitas al establecimiento, no destinó en gran medida los fondos que la institución pudiera haber llegado a necesitar para su creación y correcto funcionamiento.[11]

En la actualidad, la situación geográfica, social, política y económica en la que se encuentra posicionado el Hospital Británico ha cambiado significativamente si lo comparamos con sus primeros años de vida. Cada uno de esos cambios y la sumatoria de ellos han llevado al Hospital a ser lo que es hoy en día, una organización que ha sabido transitar y adecuarse esos cambios en pos de mantenerse como una de las instituciones de salud más importantes de la ciudad de Buenos Aires.

3.3. Misión

Como razón de ser de la organización (definición a la que nos remitimos al hablar de Misión[12]), "el Hospital Británico es una organización sin fines de lucro cuya misión es cuidar de la salud integral de las personas, formar los mejores profesionales y sostener, nutrir y compartir los valores que hemos mantenido desde nuestros orígenes en 1844". (Intranet Recursos Humanos

[11]En su libro *"Historia del Hospital Británico"* publicado en el año 2016, Emery J. realiza un breve recorrido histórico a través del cual describe el proceso de asentamiento de la comunidad británica en la ciudad de Buenos Aires. Asimismo, explica los principales motivos que sustentaron la creación del Hospital Británico. (Primera parte, pp. 25-31).

[12]La Misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. (Chiavenato I., 2011, Cap. 1, p. 17.).

Hospital Británico, 2013). La naturaleza de la misión y su énfasis al citar la fecha de origen del Hospital, es signo de la fuerte convicción, reafirmación y sostenimiento de su identidad a través del tiempo, buscando no desviarse del rumbo organizacional para el cual fue creado.

3.4. Visión

Así como ya hemos conocido la Misión de la organización, el Hospital Británico también posee su Visión[13], ese ideal que quiere alcanzar, la cual busca que las personas consideren al Hospital como "la elección diaria para mí y mis seres queridos". (Intranet Recursos Humanos Hospital Británico, 2013). En tal sentido, debido a que las necesidades y exigencias de las personas no son estáticas, sino que fluctúan en función de los factores que van atravesando sus propias vidas, se puede reconocer la necesidad que ha tenido (y tiene) como organización, de poder actualizar sus servicios en pos de garantizar la cobertura de esas necesidades, de modo tal que el Hospital pueda seguir su camino hacia la visión.

3.5. Valores

Desde el año 2015, el Hospital Británico (con Recursos Humanos y más precisamente la Gerencia de Capital Humano como encargada del proyecto) ha impulsado una campaña de conocimiento y concientización en lo cotidiano de la cultura del Hospital. Titulado con el nombre "Cultura HB", se recurrió al aporte de la Gerente de Capital Humano para entender qué se buscó con ello. En este sentido, compartía lo siguiente:

[13] Para Chiavenato, al hablar de Visión nos remitimos a aquello "que la Organización desea ser en el futuro." (Chiavenato I., 2011, Cap. 1, p. 18.).

> El programa lo que buscó fue que todos aquellos que trabajamos en el Hospital conozcamos lo que somos y lo que queremos ser. Por eso se lanzó un programa comunicacional de bajada en cascada a través de los líderes, con folletería, concursos, publicación de contenido cultural en nuestra intranet, entre otras medidas. De esta manera, se buscaba que el Hospital comparta, viva y proyecte en el día a día las acciones y pensamientos que traduzcan la misión, visión y valores.

Un programa organizacional con alcance de aplicación a todos los sectores y empleados del Hospital en el que se busque dar a conocer y contagiar la cultura organizacional, habla de una institución que busca que todos sus integrantes puedan compartir la misma mirada de trabajo, de modo tal que ello no solo sea traducido en las formas de trabajo y relaciones humanas, sino que también contribuya a marcar su identidad propia frente a sus pacientes, clientes y proveedores.

Si bien ya hemos hablado de la misión y la visión de la organización, aún nos resta conocer acerca de los valores de la misma. Chiavenato (2011) explica que los valores "son el conjunto de creencias sobre lo bueno y lo malo, lo importante y lo irrelevante, que se conservan y se apoyan conscientemente." (Cap. 2, p. 57). Asimismo, Deal y Kennedy (1985) nos remiten a la idea de que "los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario." (Cap. 2, p.21). Tomando estas ideas, conozcamos entonces aquello que el Hospital Británico considera "importante" para garantizar esa "dirección común" de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Los valores que el Hospital Británico ha establecido son: Cuidado, Integridad, Responsabilidad con Compromiso, Servicio, Transparencia y Cultura de Desarrollo. (Intranet Recursos Humanos Hospital Británico, 2013)

Si bien podríamos hablar en forma extensa y detallada de cada uno de los valores del Hospital, analizando de qué manera la organización busca la vivencia de los mismos, creo importante poder centrarnos en el valor descrito como "Cultura de Desarrollo", analizando y tratando de entender qué es lo que busca transmitir el Hospital con dicho valor. Para ello, se ha accedido a unos fragmentos de la definición de este valor, la cual fue publicada en la Intranet de RR.HH y en la que dejan en claro cómo se identifican como Hospital, explicando que "como organización buscamos construir una Cultura de Desarrollo donde todos seamos responsables por crear un ámbito en el que podamos desplegar nuestro potencial con el propósito de incrementar nuestras capacidades." (Intranet de Recursos Humanos Hospital Británico, 2013)

Para garantizar esta "Cultura de Desarrollo", el Hospital Británico sostiene que es necesario contar con un proceso de feedback continuo, apertura hacia la formación, oportunidades de crecimiento, iniciativa y compromiso, generosidad de compartir, entre otros[14]. A partir del análisis de cada uno de los componentes que integran la definición que nos precede, uno podría inferir que si bien no se encuentra explícito y detallado, el Hospital Británico sería (a priori) una organización que en su afán de promover el desarrollo, sentaría las bases de un escenario facilitador para el surgimiento y explotación del pensamiento creativo y el accionar innovador.

Pero esta "cultura de desarrollo" pareciera ser más fácil de ser identificada en los sectores asistenciales por sobre los de staff. Al formar parte del core del negocio y ser lo que llega directamente a los pacientes del Hospital, es evidente que los esfuerzos de desarrollo estarán orientados principalmente hacia el subsistema asistencial. Para sostener esta idea, la Gerente de Capital Humano sostiene:

[14] Estos son algunos de los factores que el Hospital tiene presente en vistas de poder desarrollar y experimentar una Cultura basada en el Desarrollo. Para conocer más acerca de este y los demás Valores del Hospital, se sugiere visitar la Intranet de RR.HH del Hospital Británico, sección Cultura HB.

> En el Hospital la creatividad se pone de manifiesto en el área de Docencia e Investigación ya que allí contamos con médicos que hacen investigaciones; es el sector donde la cultura favorece que se investigue debido a que el valor de la visión organizacional está por sobre todas las cosas. En este sentido, la ciencia y la salud son los bienes supremos y para llegar a la visión es necesario ser creativo e innovador.

Así todo, el hecho de que el Hospital Británico tenga un área específica abocada a la investigación y el desarrollo, no debe ser entendido como la única expresión de desarrollo. Esto se debe a que es un concepto que indudablemente viene aparejado a la importante necesidad de dar respuesta cada una de las exigencias de los grupos de interés que se encuentran en contacto con el Hospitl

A modo de síntesis preliminar de lo que se lleva analizado hasta el momento, podemos ver cómo tanto la Visión, la Misión, como los Valores proponen al Hospital Británico como una organización que, sin perder su identidad de origen, apuesta por un continuo desarrollo (sobre todo en materia asistencial) con el objetivo de mejorar sus prácticas profesionales y convertirse en la opción diaria de pacientes y sus seres queridos. Este sentido de "Desarrollo" exige necesariamente facilitar las bases para que la creatividad y la innovación sean vistas como aspectos cotidianos.

A Continuación se dará paso a desarrollar la primera de las variables independientes planteas en este trabajo, concepto sumamente importante y determinante en la vida de un paradigma de pensamiento y trabajo creativo-innovador.

3.6. Cultura Organizacional del Hospital Británico de Buenos Aires

Así como cada persona piensa y actúa de determinada manera y no de otra, las organizaciones también tienen sus propias características internas que nos ayudan a comprender la vida diaria de cada una de ellas. Así pues, uno de los componentes más importantes que tienen las organizaciones es su Cultura. Ésta "sería el equivalente al credo organizacional que hace actuar a sus integrantes de una manera particular, establece lo que está y no permitido en ella, enrumba la conducta de la organización en toda circunstancia y con todos sus grupos de interés." (Scheen, 2017, Cap. 1, parr. 1)

El Hospital Británico posee su propia cultura organizacional distinta no sólo a la de los demás hospitales, sino a todas las empresas existentes en el mercado. Es por ello que desde la cultura se promoverá a que las personas piensen y actúen de una determinada manera, legitimando lo permitido y lo no permitido; es decir, ponderando positivamente aquellas formas de pensar y actuar que se encuentren alineadas a lo que la cultura organizacional formal promueva. Esto significará que en algunas ocasiones, las personas que decidan pertenecer a dicha organización deberán "acoplarse" a lo que la cultura formal les transmite como tal, de lo contrario es muy probable que deban abandonar (a veces por decisión propia y otras veces no) la organización, trayendo consigo una gran cantidad de consecuencias tanto para la persona como para la empresa.

Si los lectores no conocen el Hospital Británico, resulta conveniente poder recurrir al aporte de aquellos que día a día trabajan en sus instalaciones y respiran su aire organizacional en cada uno de sus pasillos. Como se había mencionado, en este sentido no sólo contamos con el aporte de los miembros de RR.HH (área de estudio), sino que también se incorporó la mirada de algunos miembros de otros sectores del Hospital, quienes también contribuirán a arribar a una mirada enriquecedora.

Por el lado de RR.HH, el sector manifestó que los principales rasgos de la cultura del Hospital son la vocación de servicio y cuidado a los pacientes; sus tradiciones y costumbres; su estructura verticalista; sus normas burocráticas y procesos formales; y en menor medida sus buenas prácticas profesionales. Por su parte, la mirada de los otros sectores (en su gran mayoría son sectores relacionados a la parte asistencial) destacaron que las principales características de la cultura son el cuidado por los pacientes, y en bastante menor medida el compromiso, la integridad y la actitud de desarrollo.

Vemos entonces que hay prácticamente un consenso por parte de Recursos Humanos y otros sectores asistenciales, a concebir al Hospital Británico con una cultura organizacional con rasgos que la orientan hacia el cuidado de los pacientes con vocación de servicio. Por otra parte, resulta loable destacar que valores como el "cuidado", el "compromiso", el "desarrollo", el "servicio" y la "integridad" hayan sido mencionadas entre el aporte de los empleados; esto da a entender que el Hospital experimenta y trata de hacer explícito cada uno de sus valores a través del día a día, remarcando la coherencia entre lo que se propone y lo que se hace.

Sin embargo, también se han mencionado otros rasgos que también forman parte del Hospital y que sin duda serán interesantes de desarrollar en vista de su relación con el objeto de estudio. A continuación profundizaré en cada uno de ellos.

3.6.1. Apolo y Atenea: una sociedad que habita en el Hospital Británico

En el apartado anterior, al citar el aporte de los miembros de RR.HH, se mencionó que algunas de las principales características de la cultura organizacional hacían referencia a su aparato burocrático y estructura verticalista bien marcada. Como veremos más adelante, al analizar las imágenes 1, 2 y 3 que podemos encontrar en las páginas 55-57, podemos observar que tanto a

nivel general, como así también al remitirnos al Management Team (máximo comité estratégico y administrativo del Hospital) y al área de RR.HH, el Hospital Británico adopta una estructura de tipo verticalista y burocrática. Asimismo, podemos identificar que el Hospital es el claro ejemplo de una organización que posee una cultura Apolo, ambas ideas desarrolladas por Charles Handy en su libro *"Dioses de la Administración"* del año 1983.

Tomando la idea de Handy (1983), las culturas Apolo[15] podemos encontrarlas en aquellas organizaciones donde el foco central de atención es la tarea o la función que se debe desempeñar, sin importar quién es la persona que la realiza. Handy expresa que Apolo "es una cultura que se basa en la definición del papel o del quehacer que se debe realizar, no en las personalidades." (Cap. 2. p. 28). En este tipo de culturas, la mirada está puesta en el cumplimiento de los objetivos que se plantean para la realización de la tarea y las personas son consideradas únicamente como recursos que son utilizados para el cumplimiento de esa tarea y la obtención de los mejores resultados.

Este tipo de organizaciones se encuentran graficadas a partir de un organigrama (recurso que guarda relación con el templo griego que Handy utiliza para representar a dicha cultura), en el cual vemos cómo la organización y las áreas se encuentran estructuradas jerárquicamente y donde se pueden observar las cadenas de mando y dependencia de cada una de las posiciones respecto de la otra. En el caso del Hospital Británico, administrativa y estratégicamente, a nivel organización es es el Director General quien se encuentra en la posición jerárquica con más poder y autoridad y es quien preside el Management Team; mientras que en RR.HH esta posición es ocupada por la Directora del Área. Las personas que no ocupan posiciones jerárquicas (se

[15] Handy (1983) ha estudiado los conceptos "Cultura" y "Administración" a partir de la utilización de una analogía basada en cuatro Dioses griegos (Zeus, Atenea, Dionisio y Apolo). Si bien en los puntos siguientes de este trabajo se describirán conceptos importantes de algunos de estos Dioses, se recomienda para su mejor entendimiento del tema recurrir al trabajo que el autor tituló *"Dioses de la Administración"* del año 1983.

incluyen en este punto a los gerentes del área), únicamente tienen poder de decisión en términos operativos respecto a la tarea que realizan.

Para entender mejor estos rasgos detallados en el párrafo anterior, resulta interesante recurrir a algunos de los datos recolectados a través de diversas preguntas. Por ejemplo, al momento de analizar la posibilidad que las personas de RR.HH tienen para modificar diversos aspectos de su trabajo y la relación entre iniciativa y autonomía para hacerlo, un número interesante de aportes mencionaron que no disponen de la autoridad suficiente para aplicar algunos de los cambios que creen necesarios. No obstante, también reconocen que aquello que sí pueden modificar, lo hacen con autonomía e iniciativa, rasgos que ante una cultura Apolo demasiado fuerte, difícilmente se podría lograr.

Por otro lado, al momento de preguntar acerca de las barreras que se identifican en el Hospital y en RR.HH en relación a la posibilidad de pensar y actuar creativa e innovadoramente, las normas y procesos que se encuentran vigentes desde hace bastantes años, han sido destacados como una barrera o factor negativo al momento de desarrollar un paradigma creativo-innovador. Tal es así que entre los factores que sería conveniente que el Hospital pueda modificar, algunos miembros del área han mencionado que una flexibilización de la estructura y la modificación o supresión de algunas normas, serían un aspecto positivo para que el Hospital pueda mejorar su rendimiento creativo e innovador.

Sin embargo, esta mirada de organización burocrática y de estructura verticalista no es algo sumamente destacado por parte de los otros sectores del Hospital ni forma parte de los aspectos que se debería modificar o mejorar, motivo por el cual desde este punto de vista, pareciera no significar una característica negativa o barrera en relación a la forma de actuar y pensar de las personas. Por su parte, hay que reconocer que (en gran medida) dichas normas y procesos han sido expresión del éxito organizacional que la Institución tiene hace años.

Las culturas Apolo tienden a sembrar en el interior de la organización una visión de largo plazo, donde los esquemas estructurales se mantienen en tanto funcionen. Podemos notar que el Hospital Británico es el claro ejemplo de este accionar estable, ya que luego de casi 175 años, (si bien sí ha sufrido cambios de mejora en cuanto a su infraestructura) no ha modificado sustancialmente su manera de estructurarse internamente. Handy vincula esta idea a la de una visión a largo plazo, la cual es lo que genera que las organizaciones con una cultura Apolo no tomen el cambio como una característica positiva para la organización; siendo, por el contrario, una variable a tratar de evitar por no sentirse internamente demasiado preparadas.

Es en estas organizaciones donde priman los conceptos de tradición y costumbre, haciendo cotidiano el hecho de escuchar frases como *"para qué cambiar las cosas si así están bien"* o bien *"no lo cambiamos porque siempre se hizo así."* "El estilo apolíneo es excelente cuando cabe suponer que mañana será como ayer." (Handy C. 1983, Cap. 2, p.29-30). Para fundamentar esta característica propia de las organizaciones con una cultura Apolo, como es el caso del Hospital Británico, podemos recurrir al aporte de la Gerente de Recursos Humanos que nos explica lo siguiente:

> El Hospital se caracteriza por ser estricto y rígido en cuanto a sus tradiciones. De hecho, si uno observa su estructura, encontrará que la misma se encuentra apegada a las jerarquías. Un escenario de este tipo, ciertamente no contribuye a generar un clima creativo e innovador.

Si bien Apolo posee otras características, son las enunciadas las que contribuyen a entender que en organizaciones con este tipo de cultura, el pensamiento creativo y el accionar innovador difícilmente sean cosas del día a día, o bien una oportunidad de mejora y desarrollo. Una

estructura donde lo importante es la tarea y no tanto la persona, y donde las complicaciones que experimentan algunas personas para modificar cuestiones de su trabajo, el área o la organización por falta de autoridad son bastante comunes, hacen de estas organizaciones la opción perfecta para aquellas personas que buscan estabilidad y seguridad a largo plazo, centrándose únicamente en lo que sus tareas le requieran y sin la necesidad imperiosa de darle a ésta una impronta personal que requiera cambios significativos.

Esta fuerte presencia de Apolo en el Hospital sin duda dificulta que la creatividad y la innovación se experimenten con gran fluidez. Pero como y he dicho, sería irresponsable menospreciar las tradiciones y normas que han garantizado el éxito del Hospital durante su larga trayectoria, como así también asumir que por tener una cultura con estas características, la creatividad y la innovación no sean tenidas en cuenta, considerando las tantas exigencias que el contexto cambiante de hoy en día le exigen a las organizaciones.

Por otra parte, (veremos más adelante con mayor claridad), en las áreas asistenciales, además de la presencia de Apolo, también se deja entrever una presencia de Atenea, aquel tipo de cultura que considera que a "los apolíneos se les antojan como gente útil aunque molesta, que desea perpetuar el presente, en vez de explorar el potencial del futuro y del cambio." (Handy, 1983, Cap. 2, p. 51). Para clarificar un poco más en este sentido, se comparte la mirada de la Gerente de Recursos Humanos al mencionar dónde tiende a desarrollarse con mayor injerencia tanto la creatividad como la innovación organizacional:

> (…) sí podemos mencionar que la creatividad y la innovación tienden a desarrollarse con mayor facilidad en las áreas de salud por sobre las de staff, aunque también tengan sus propios límites, puesto que el ambiente médico vive una cultura tradicionalista ya que está en juego la salud humana.

Si bien la lógica de trabajo por equipos en departamentos, gerencias y direcciones (principalmente en las áreas vinculadas al staff) está instalada y hoy así funciona el Hospital Británico y el área de RR.HH, es cierto que las características de organización burocrática, de normas, políticas y procesos, inhiben en cierta manera el potencial creativo que ofrece Atenea. Por consiguiente, la propuesta sería que, aquellos rasgos creativos que facilita Atenea[16] en torno a su inclinación a la resolución de problemas y abordaje de las tareas a través de una mirada creativa (tanto personal como de equipos), puedan ser desarrollados con mayor cotidianeidad en cada una de las áreas del Hospital, tanto sectores asistencias como de staff, procurando que las normas, procesos y burocracia interna sea una suerte de guía dispuesta a poder modificarse o adaptarse a las necesidades de mejora y de exigencias del entorno y no barreras limitantes.

[16] Para ahondar en las características de organizaciones que están marcadas por una cultura Atenea, se recomienda recurrir a la obra de Handy C. *"Dioses del Management"* de 1983, Cap. 1, pp. 61-64.

Imagen 1

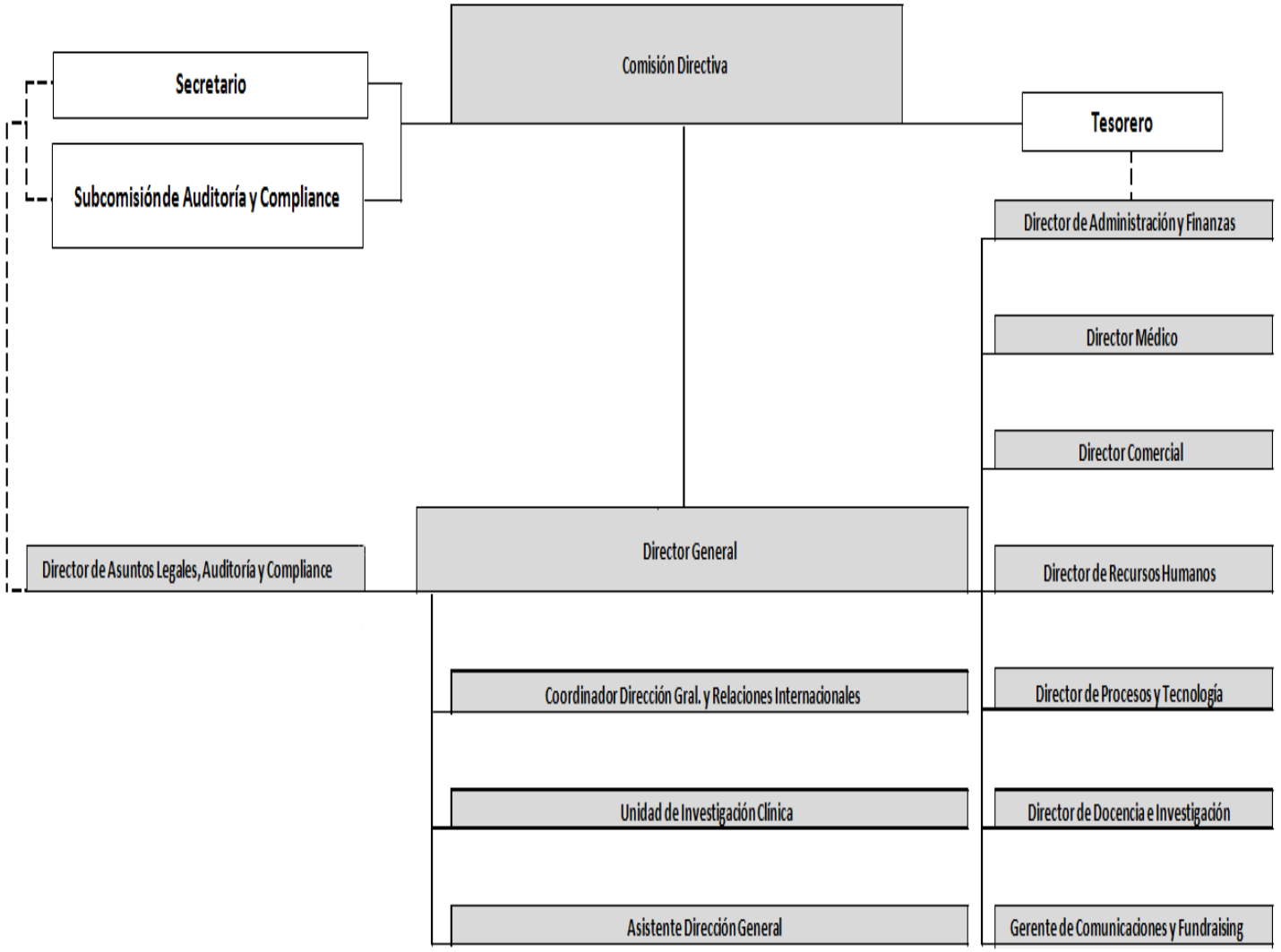

Comisión Directiva
Secretario
Subcomisión de Auditoría y Compliance
Tesorero
Director de Administración y Finanzas
Director Médico
Director Comercial
Director de Asuntos Legales, Auditoría y Compliance
Director General
Director de Recursos Humanos
Coordinador Dirección Gral. y Relaciones Internacionales
Director de Procesos y Tecnología
Unidad de Investigación Clínica
Director de Docencia e Investigación
Asistente Dirección General
Gerente de Comunicaciones y Fundraising

Imagen 2

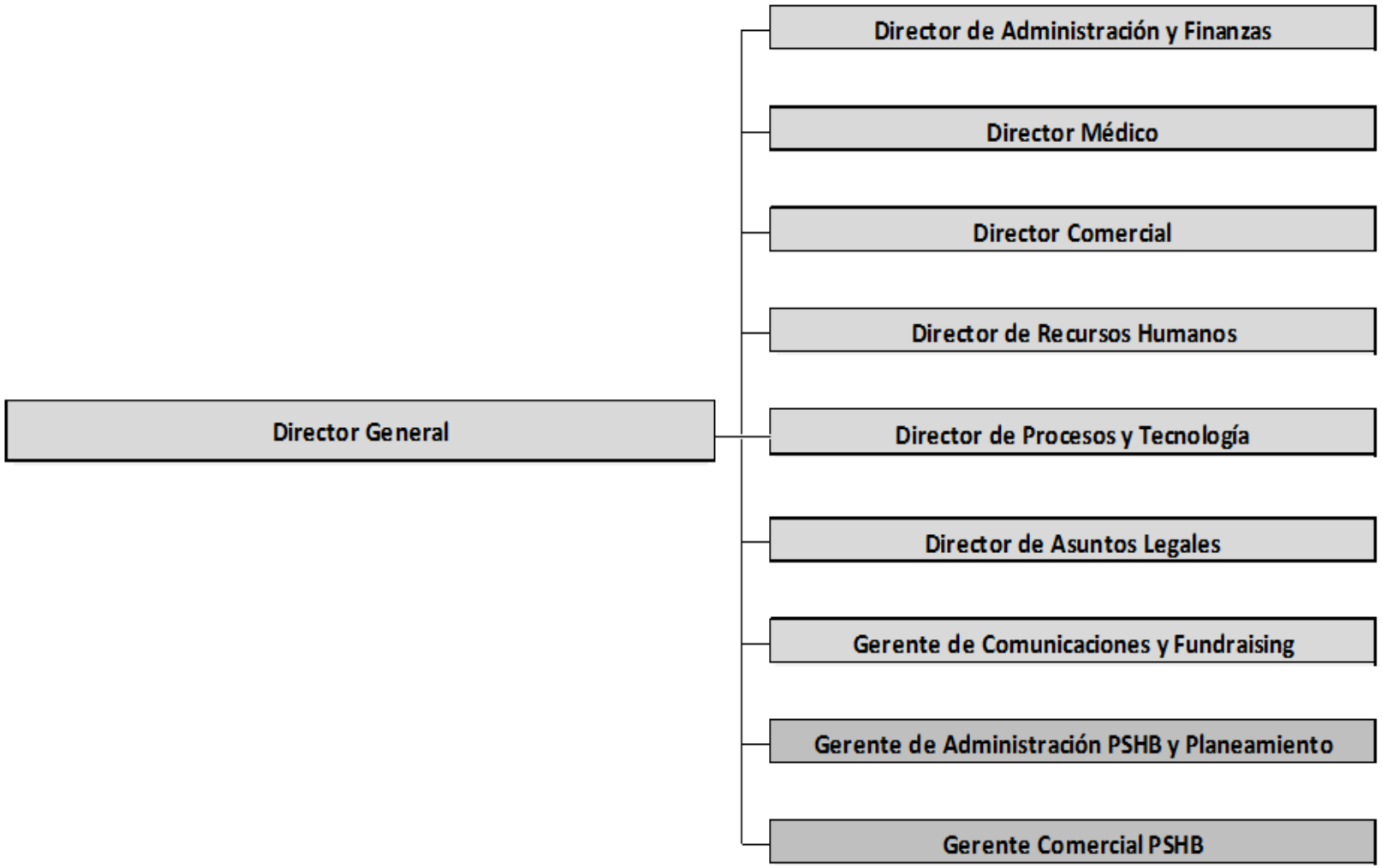
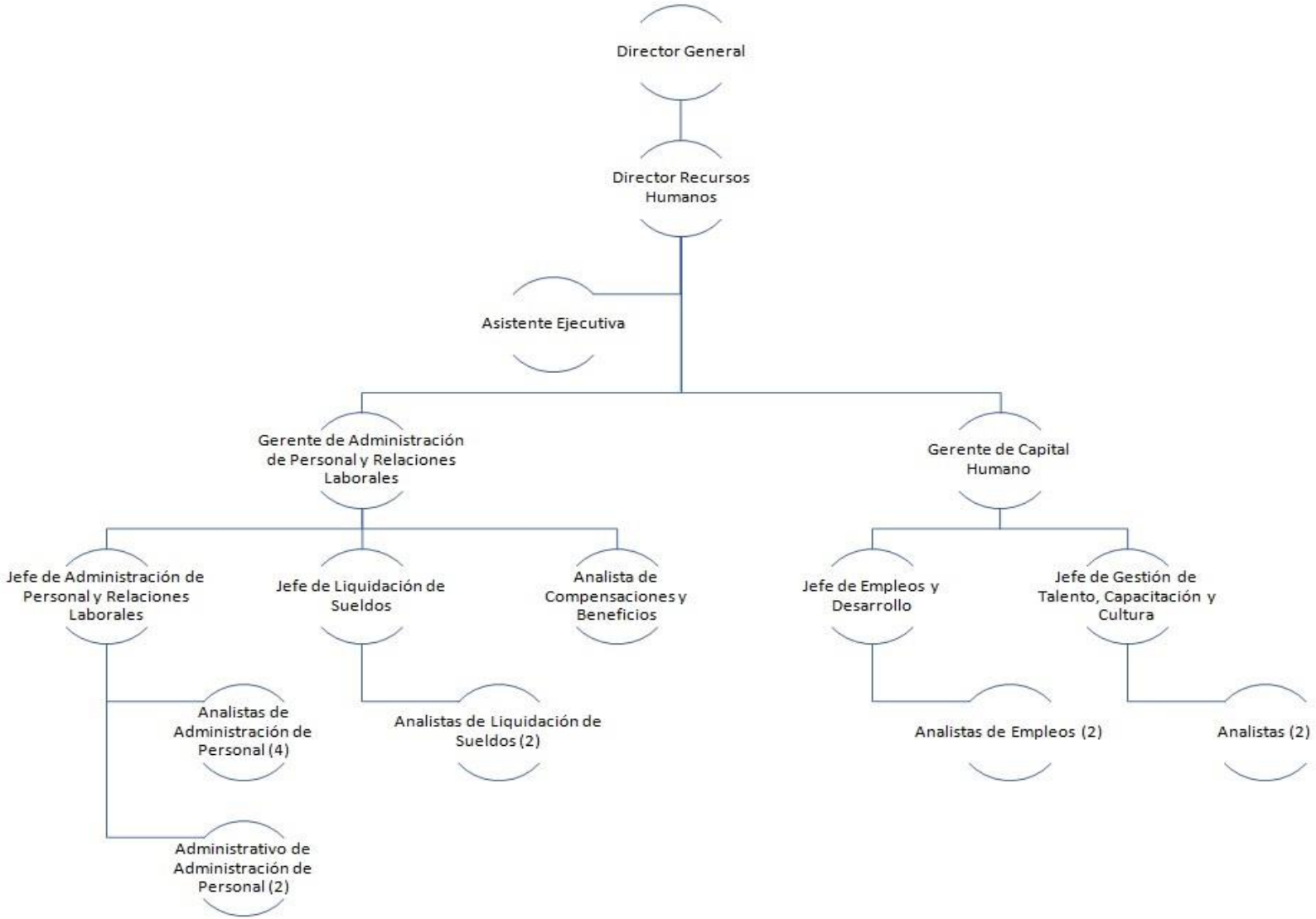

Director General
Director de Administración y Finanzas
Director Médico
Director Comercial
Director de Recursos Humanos
Director de Procesos y Tecnología
Director de Asuntos Legales
Gerente de Comunicaciones y Fundraising
Gerente de Administración PSHB y Planeamiento
Gerente Comercial PSHB

Imagen 3


Director General
Director Recursos Humanos
Asistente Ejecutiva
Gerente de Administración de Personal y Relaciones Laborales
Gerente de Capital Humano
Jefe de Administración de Personal y Relaciones Laborales
Jefe de Liquidación de Sueldos
Analista de Compensaciones y Beneficios
Jefe de Empleos y Desarrollo
Jefe de Gestión de Talento, Capacitación y Cultura
Analistas de Administración de Personal (4)
Analistas de Liquidación de Sueldos (2)
Analistas de Empleos (2)
Analistas (2)
Administrativo de Administración de Personal (2)

3.6.2. Embajador del Reino Unido en el siglo XXI

Si cada uno de los lectores de este trabajo se dispusiese a recorrer y analizar detenidamente los pasillos del Hospital Británico, podrá ver ciertos artefactos[17] que grafican de una manera muy clara los orígenes y esencia que definen el ADN del Hospital. Algunos ejemplos claros que podrían enunciarse nos remiten a los colores instituciones (rojo, azul y blanco), los cuales aluden a la bandera adoptada por el Reino Unido; un cuadro de la Reina Isabel II en la entrada del hall principal, como así también cuadros de figuras políticas británicas en salas de reuniones; "Sister" y "Brother" como vocablos utilizados para hacer referencia a los encargados del servicio de Enfermería; nombres de eminencias de la medicina británica utilizados para bautizar algunas de las salas asistenciales del Hospital; la existencia de una comisión directiva llamada "House Commitee" conformada por británicos o descendientes directos de los mismos y bien posicionados socioeconómicamente; el desayuno de todos los miércoles del Team Management o el té de dicho día de los brothers y sisters (afectados por la pandemia y la virtualidad pero siempre vistos como eventos relevantes), ambos para evaluar y proyectar la marcha del Hospital y el servicio de Enfermería respectivamente, entre otros.

Los anteriores son algunos de los ejemplos que contribuyen a que cada persona que entra al Hospital Británico (ya sea trabajador, paciente o proveedor), pueda sentir que está visitando parte del Reino Unido. Este hecho no es azaroso, sino por el contrario, hay una expresa intención por parte de los miembros que lideran el Hospital de que así sea. Es por ello que se podrían inferir muchas de las conductas y pensamientos de quienes integran el Hospital, si tan sólo se conociese un poco acerca de la cultura británica.

[17]Concepto desarrollado por Schein. E, en su obra *"La cultura empresarial y el liderazgo"* en 1988. Para el autor, éstos se encuentran en el nivel más superficial de la cultura y son (en la mayoría de las ocasiones) fácilmente observables, aunque hay otros que son más difíciles de identificar.

En su libro *"Culturas y Organizaciones: el software de la mente" de* 1999, Geert Hofstede señala que "la conducta de una persona está sólo parcialmente determinada por sus programas mentales" (Cap. 1, pp. 33). No obstante, el autor refiere que los individuos poseen la capacidad de desviarse de esos programas, lo que conlleva en algunos casos al surgimiento de miradas creativas (Hofstede, Cap. 1, pp. 33). Esto es lo que podría (en caso de sostenerse en el tiempo) llevarnos a experimentar un cambio cultural.

Tomando la idea del autor y retrotrayéndonos a los orígenes del Hospital, éste fue creado por inmigrantes provenientes del Reino Unido. Dicho esto, era altamente probable que estos inmigrantes hayan definido a la organización en torno a los patrones culturales de sus países de origen. Esto se explica de una manera muy clara a través de una frase que esboza Hofstede, quien explica que "la programación[18] empieza en la familia, continúa en el barrio, en la escuela, los grupos juveniles, el trabajo y la comunidad en que vivimos." (Cap. 1, pp. 33).

Si bien se le otorga cierta ponderación a la comunidad en que los inmigrantes se encontraban viviendo, fue su experiencia personal y el largo tiempo de haber vivido en sus países natales lo que prevaleció a la hora de darle una identidad propia al Hospital como embajador de la cultura del Reino Unido en Argentina.

Las sociedades que integran las naciones del Reino Unido se encuentran atravesadas de una manera muy significativa por las costumbres y tradiciones que las acompañan desde antaño. El caso más tangible de ello es la consideración y lugar que ocupan las tradiciones y la institución de la monarquía y la nobleza en dichas sociedades. Todo ello es llevado a los diferentes estratos sociales, consolidándose un sentimiento tradicionalista y de largo plazo frente al accionar y sostenimiento de las instituciones. Para quienes no conocen, integran o comparten esta expresióm

[18] La cita hace referencia a la programación del "software mental", concepto que el autor utiliza para hacer referencia a la Cultura. (Hofstede, 1999, Cap. 1, pp. 33).

cultural, este punto seguramente sea considerado como algo antiguo y obsoleto; en contraposición, para estas naciones guarda un significado muy importante y propio.

Es por lo antedicho que se deduce que el Hospital Británico fue fundado y erigido a través de esos fundamentos culturales: identidad, tradicionalismo y estabilidad a largo plazo. Si bien Hofstede dice que "la cultura se aprende, no se hereda" (Cap. 1, pp. 34), luego de 175 años de existencia, aquellos integrantes del Hospital más comprometidos y de años de experiencia, se encuentran encuadrados y acompañan cada uno de artefactos que el Hospital ha establecido desde sus orígenes y que hasta el día de hoy sostiene como base de su identidad.

Son los símbolos y el mobiliario (a los cuales me he remitido en los primeros párrafos) factores que tienen cierto impacto al momento de que una organización pueda fomentar un determinado paradigma de pensamiento y acción. Este punto será profundizado en los próximos apartados, analizando si la infraestructura influye de alguna determinada manera sobre las personas del área de RR.HH.

Más allá de lo expuesto hasta el momento, es dable reconocer que cada persona posee su propia personalidad, la cual debe ser concebida como un factor sumamente valioso y como motor de cambio cultural, aunque estos no sean cambios radicales. Según Hofstede, utilizando la personalidad de cada individuo, si "algo es aprendido significa que está modificado por la influencia de la programación colectiva (cultura), así como por experiencias personales únicas." (Cap. 1, p. 35). Es en este punto donde cada uno de los integrantes (principalmente los recién ingresados) se encuentran ante la posibilidad de aportar su impronta de modo tal de modificar el software mental predominante en la organización, dando paso a nuevos paradigmas de pensamiento y accionar, como es el caso del creativo-innovador.

De todos modos, no todos las personas pueden ofrecer lo mismo a la organización; esto es así porque cada uno de nosotros tenemos nuestras propias competencias que nos hacen persona y

trabajador y que nos diferencian de quienes tenemos al lado. Es por eso que, pretender que todas las personas que se incorporen a Hospital contribuyan a desarrollar un paradigma de pensamiento y acción creativo-innovador, llevaría al Hospital a no profundizar en las competencias necesarias en el puesto que se debe cubrir. Para entender mejor este punto, se compartirá el aporte de la Gerente de RR.HH en relación al lugar que ocupan características como creatividad e innovación en el proceso de selección:

> La creatividad y la innovación como competencias no es algo que necesitamos excluyentemente para todas las posiciones. Son competencias que varían o no su carácter crítico dependiendo la posición; es decir, para poder definir si necesitamos sumar una persona creativa e innovadora, es necesario poder conocer y entender las particularidades del puesto y sus tareas, de lo contrario estaríamos buscando una persona que tal vez no sea la apropiada para cubrir esa necesidad.

Resulta positivo para la organización pensar que al menos en su proceso de selección de personal, variables como la creatividad y la innovación son tenidas en cuenta en función de la posición que se desea cubrir. Es en esas posiciones críticas donde ambas variables deben poder explotarse y configurarse como parte de la programación colectiva, de modo tal que se trasmita y contagie a diversos sectores. Sin embargo, si la creatividad por base implica modificar la realidad y generar una nueva mirada, sin importar en qué puesto y tareas presten, todas las personas en algún momento pueden encontrarse frente a la necesidad de cambiar esa realidad; por tanto, si bien puede no ser una "competencia crítica" para todos los puestos, en mayor o menor medida, la inclusión de una mirada creativa considero que significará un agregado de valor,

Para concluir este apartado, me gustaría compartir un pequeño ejemplo a modo de reflexión y que creo ayudará a entender aún más cómo las ideas desarrolladas de Hofstede se pueden explicitar en el Hospital Británico. En esta línea, si bien el House Commitee, (máximo órgano político y económico del Hospital compuesto por personas de la comunidad británica), que es quien en última instancia tiene las suficientes potestades para decidir sobre la marcha institucional del Hospital (por ejemplo este órgano es el que designa al Director General en su puesto), salvaguardar y proteger su identidad para que no se vea afectada con el paso de las generaciones; asimismo permite y deposita su confianza para que las propias personas que a diario ingresan y trabajan en el Hospital sean quienes incorporen su impronta, ya sea en la base, mandos medios o cargos gerenciales y directivos.

Este último ejemplo de la gobernanza y administración del Hospital da cuenta de una institución que sigue fielmente comprometida con su ADN británico pero que lo utiliza como un inciso en su carta de presentación hacia el público, más no como una barrera para que nuevas miradas y enfoques de negocio asistencial y management puedan desarrollarse en pos de la organización y su caminar adecuado a las exigencias del mundo moderno y globalizado.

3.6.3. Cultura vigorosa y creatividad

En un mundo que cambia constantemente a diario, imaginar a las organizaciones actuando de acuerdo a estructuras, procesos, normas y políticas que no se adapten a estos cambios, es sinónimo de una organización que perecerá en el camino. Si bien es importante reconocer la veracidad de la frase que solemos escuchar cuando hablamos con otras personas *"lo bueno de un hospital es que la gente siempre se va a enfermar, así que siempre van a tener trabajo"*, es imposible ocultar el hecho de que los cambios en el mundo también impactan sobre el andar

organizacional de un hospital; tal vez en menor medida que en empresas de otro rubro, pero sería necio pensar que esto no es así. Además, no debemos dejar de tener en cuenta que el objeto de estudio es una institución privada, donde los pacientes deben ser cuidados como personas pero también como clientes; por ende, no ofrecerles una excelente cartilla de prestaciones actualizada y completa, sería arriesgado si lo que se quiere es beneficiar al negocio.

Es por ello que los líderes de las organizaciones deben tomar las riendas del cambio y abrirse camino a nuevas técnicas, miradas, líneas de pensamiento y acción que posibiliten transitar de la mejor manera esas transiciones de cambio que finalicen en una nueva incorporación de valor para la organización. Estas riendas se tienen que poder vislumbrar desde una mirada global de la organización, donde tanto sector asistencial como staff (en el caso del Hospital Británico) trabajen en la misma sintonía. Realizo esta mención necesaria entre ambos sistemas ya que las opiniones de los datos recolectados difieren notoriamente.

En cuanto a la opinión acerca de si el Hospital es una organización que se caracterice por ser creativa, hay una clara inclinación a que esto sí se puede ver con mayor facilidad en el sector asistencial (donde se ha mencionado en los aportes que se encuentra a la vanguardia de los avances y procedimientos científicos y tecnológicos) pero que difícilmente se desarrolla con naturalidad en el campo de las áreas de staff (algunas frases impactantes han dejado ver que ciertos sectores tienden a estar "atrasados" en cuanto a técnicas y forma de trabajar). Resulta conveniente remarcar que dicha mirada ha sido la que determinados sectores del Hospital (incluidos RR.HH) han manifestado; no habiendo una clara concepción de que toda la organización piensa y actúa creativa e innovadoramente en todas sus áreas.

Para desarrollar este último punto en el que estoy abordando la cultura del Hospital, me permito recurrir a una idea que será de gran contribución. Deal y Kennedy en su trabajo acerca de las culturas vigorosas del año 1985 remarcan que "los gerentes pueden y deben influir en la

forma de actuar de los empleados y cómo emplear su tiempo." (Cap. 4, p.84). Haciendo referencia al caso de estudio, es el Management Team, (comité que "gobierna" el andar estratégico y administrativo de la organización) quien debería velar primeramente por una armonía institucional, poniendo a ésta por sobre el de su propia dirección o gerencia de trabajo.

En esta línea, no sólo desde el aspecto estratégico es que a partir de este órgano se resolverá el rumbo administrativo y económico que tomará el Hospital para hacer frente a su vida diaria y a las exigencias del entorno, sino que también se espera que un liderazgo a través del ejemplo pueda contagiarse desde allí y hacia todos los sectores del Hospital. Visión, misión, valores deben ser encarnados y contagiados desde el Management Team hacia cada lugar y persona del Hospital; este es uno de sus grandes retos.

Pero si lo que se busca es generar una Institución que se apropie en su cotidianeidad y abrace el pensamiento creativo y el accionar innovador, entonces debe haber un esfuerzo desde la cúpula para que se viva una cultura en hechos, no solo en palabras. Es que si recordamos, entre los conceptos que más se mencionaron (tanto de RR.HH como de los otros sectores que han colaborado con la investigación) en relación a las características de la cultura del Hospital, se han citado los conceptos de "tradición", "costumbre" y "normas". Para entender aún más el punto, la Gerente de RR.HH también aporta una pequeña idea relacionada a este tema:

> En la medida en que mantengamos una cultura muy tradicionalista y estemos apegados a reglas, normas y jerarquías, estaremos limitados de experimentar la libertad de ser creativos e innovadores con naturalidad y de manera cotidiana.

Es por ello que, de los aspectos mencionados anteriormente, nos encontramos con una organización culturalmente vigorosa, ya que esta sensación es lo que sus colaboradores mayormente perciben.

Pero esto no debe ser visto como un aspecto negativo en materia de creatividad e innovación ya que debemos recordar que el valor "desarrollo" promueve el surgimiento de estos conceptos. Además, debemos reconocer que el ámbito sanitario consta de ciertos protocolos, normas y procesos que deben ser seguidos con atención ya que se está trabajando con la salud y vida de las personas y que por ello limitan cierto margen de creatividad e innovación; como así también sucede en el marco de la normativa legal con el que muchas áreas de staff (como es el caso de RR.HH) deben trabajar, limitando en cierta medida su accionar novedoso y original.

Este aspecto tiene que ser una verdadera oportunidad para poder fomentar una cultura que se fortalezca y siga abriendo paso aún más en materia de desarrollo, por sobre las normas, costumbres y tradiciones, de modo tal de que se haga presente (dentro de las mayores posibilidades) la creatividad como un aspecto sobresaliente puesto al servicio y cuidado de pacientes y compañeros de trabajo.

Consiguiendo que los líderes puedan generar el terreno y las acciones para que las personas que trabajan en el Hospital Británico puedan identificarlo como una organización explícitamente creativa, posibilitará que se refuerce y enaltezca su cultura, sosteniendo aquello que Deal y Kennedy (1985) afirman, en el sentido de que una "cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace". (Cap. 1, p. 17)

3.7. Docencia e Investigación, faro de la creatividad e innovación del Hospital

Más allá de los diversos avances en el campo de la Medicina que se dan a nivel local o global, y que las instituciones de la salud utilizan en la medida en que les es posible, un factor que puede agregar valor a un Hospital es el de destinar esfuerzos a la investigación, la ciencia y el descubrimiento. Por ello, si bien aún queda recorrido por transitar en esta investigación, a los efectos de poder inducir si el Hospital Británico es o no una institución que fomenta y facilita el desarrollo de un paradigma de pensamiento y accionar creativo-innovador, podríamos dirigir la atención hacia un sector puntual del la Institución.

El área de Docencia e Investigación ubicada dentro de la Dirección de Administración y Finanzas, es el sector desde donde se trabaja con fines académicos y "estimulando a los médicos jóvenes a tomar un mayor protagonismo en reuniones científicas y en la publicación de sus trabajos en la literatura médica." (Hospital Británico, 2017). Esta es un área pura y exclusivamente destinada a generar conocimiento en materia de salud que sirva no solo como trampolín hacia el desarrollo personal y profesional de los investigadores que la integran, sino también para el desarrollo en materia de avances científicos que podrán ser utilizadas por el Hospital en todo lo relacionado a prácticas médicas, como así también como parte de su marca de negocio.

Así pues, Docencia e Investigación además de estar a cargo de la formación académica de la Escuela de Enfermería del Hospital también es la encargada de impulsar diversos trabajos de investigación científica. Su objetivo se deja ver en el siguiente extracto:

> Su objetivo es el desarrollo de la investigación en las áreas clínicas, quirúrgicas y experimentales, asegurando que los protocolos se realicen con un sólido diseño científico

> y rigurosos estándares éticos. Abarca con un enfoque multidisciplinario temáticas tales como inmunología, infectología, hematología, patología cardiovascular, respiratoria, renal, metabolismo, oncología, neurociencias y reumatología, entre otras. ((Hospital Británico, 2017)

Así pues, podemos ver cómo con fines asistenciales, el Hospital Británico se encuentra dando un paso importante en la inclusión de un pensamiento y accionar innovador. Ya sea a través de su Escuela de Enfermería o a través de documentos científicos publicados por los propios profesionales de la salud, la Institución brinda una muestra clara de cómo el desarrollo personal y profesional de sus empleados y potenciales empleados (me refiero a los estudiantes de la Escuela) es puesto también al servicio de la comunidad y la organización; valorando el aporte y la mirada, novedosa, original y creativa que una investigación de esta naturaleza puede incorporar.

4. Estructura de Recursos Humanos

Si bien en esta parte del trabajo haré referencia a los principales factores del clima laboral de RR.HH del Hospital Británico, resulta conveniente comenzar por conocer la estructura del área, lo que nos posibilitará entender mejor algunos de los resultados obtenidos.

Como se ha mencionado en los anteriores apartados, el Hospital Británico ha adoptado una estructura verticalista y burocrática con un organigrama bien delimitado en cada servicio. La Dirección de Recursos Humanos (Imagen 3) es una de las seis Direcciones en las que se divide el Hospital Británico. Asimismo, ésta se encuentra subdividida en dos grandes Gerencias: por un lado, se encuentra la Gerencia de Administración de Personal, Relaciones Laborales y

Liquidación de Sueldos; mientras que por el otro podemos identificar la Gerencia de Capital Humano.

A nivel Dirección, el Área cuenta con una Directora con su respectiva Asistente Ejecutiva. Cada una de las Gerencias es liderada por un Gerente, quienes tienen a su cargo dos Jefes, cada uno con sus respectivos equipos de trabajo.

La primera de las Gerencias se encuentra integrada por dos Jefaturas. La parte de Administración de Personal y Relaciones Laborales está conformada por una Jefa y cuatro Analistas. A su vez, también forman parte de esta Jefatura dos Administrativos dedicados a las tareas de cadete y atención al público en mesa de entrada. Por otro lado, la Jefatura de Liquidación de Sueldos se encuentra integrada por un Jefe y dos Analistas. Finalmente, si bien carece de estructura de jefatura, en dicha Gerencia hay una Analista desarrollando las tareas de Compensaciones y Beneficios, quien reporta directamente al Gerente.

La Gerencia de Capital Humano se compone de dos Jefaturas. Tanto la de Empleos y Desarrollo, como así también la de Gestión del Talento, Capacitación y Cultura se encuentran formadas de la misma manera; es decir, una Jefa y dos Analistas para cada una de las jefaturas.

5. Clima laboral en la oficina de Recursos Humanos

Como ya se ha explicado al momento de introducir el concepto, resulta interesante recordar aquellas ideas que Karpf (2016) tomó de lo desarrollado por Schein, quien explicó que “el Clima se refiere a un conjunto de condiciones de la Cultura y/o situación organizacional que existen y tienen un impacto sobre las apreciaciones subjetivas y compartidas de los miembros, teniendo sus consecuencias en los comportamientos individuales y colectivos.” (p. 128)

Partiendo de la premisa que el clima es una construcción producto del aporte y la percepción individual de cada individuo, se han seleccionado tres grandes indicadores de estudio en vistas de poder conocer en profundidad las particularidades del clima laboral del área de estudio escogida. Dichos indicadores seleccionados han sido "autonomía", "relaciones interpersonales" y "liderazgo" (relación con superiores).

A partir del aporte de los datos recolectados (principalmente los del área de RR.HH), se entiende al área principalmente como un lugar de trabajo basado en el respeto, cordialidad, buen trato; trabajo en equipo; de intercambio de opiniones y puertas abiertas; entre las características más novedosas. Con todo, analizando a continuación ciertos indicadores específicos, y sumando las características mencionadas, se busca contribuir a la investigación propuesta, a los fines de determinar si este tipo de clima que hoy se desarrolla en el área actúa como factor positivo o negativo en lo que respecta al desarrollo del paradigma de pensamiento y acción creativo-innovador.

5.1. El valor de la autonomía responsable

Para comenzar a analizar la variable de clima creo conveniente hacer referencia al nivel de autonomía con el que actúan las personas del área, debido a que este concepto guarda estricta relación con el desarrollo y puesta en práctica del pensamiento y accionar creativo-innovador como condición necesaria del ser creativo.

Actuar con autonomía significa ser independiente, ser responsable de aquello de lo que uno tiene la posibilidad de realizar, pero a su vez también implica actuar con criterio frente a determinadas situaciones. Esto obviamente demanda un fuerte grado de responsabilidad, predisposición y concentración por parte de la persona, como así también la posibilidad de que

equipos de trabajo y líderes favorezcan y apoyen esa forma de trabajo. No obstante, resulta frecuente encontrar espacios de trabajo donde las personas no cuentan con la posibilidad de actuar con autonomía frente a sus tareas diarias, ya sea por la naturaleza de la tarea en sí, por condicionamientos internos o externos, o bien por características personales de los individuos.

Un ambiente de trabajo donde se promueva el desarrollo autónomo de criterios y donde las personas compartan esta mirada abrirá juego a que surjan nuevas formas de realizar las cosas que ya existen, como así también impulsar nuevos aportes. Sin embargo, a pesar de lo positivo que significaría para el desarrollo organizacional y personal que las personas puedan moldear una personalidad autónoma en el que desarrollen y pongan a disposición responsablemente todo su potencial, lo cierto es que en la vorágine diaria uno se encuentra frente a diversas barreras, entre ellas disponibilidad de tiempo y poder de decisión.

Frente a situaciones donde las costumbres y tradiciones tienen se imponen como rasgo característico, uno espera que las personas trasciendan y cuestionen estos escenarios, aprovechando el margen de libertad que puedan llegar a tener (por más pequeño que este parezca) para actuar con autonomía en sus puestos de trabajo.

En el área de RR.HH, del total de registros analizados, podemos afirmar que nueve de los dieciocho casos manifiestan tener la iniciativa y autonomía para modificar cuestiones de sus tareas en caso que lo crean conveniente. Si bien no son números absolutos, es un punto importante a resaltar, dado que la creatividad y la autonomía necesitan de ambas para ser desarrolladas. Una persona que no utilice su libertad de pensamiento y acción y tampoco genere los momentos para explotarlos, ciertamente tendrá un escenario complejo si lo que busca es ser creativo; si algo sabe la creatividad, es que es enemiga del confort de lo establecido.

Ahora bien, otro de los aportes que se han registrado esta vez en ocho oportunidades, son los casos de los miembros del área que no disponen de la autoridad suficiente para poder cambiar

aquellas cosas que sí les gustaría poder cambiar. En este sentido, si bien hay una cuestión de autoridad y liderazgo, vale la pena aclarar como rasgo positivo en materia de creatividad, el interés que hay por cambiar las tareas o alguna otra cuestión, en caso de ser necesario.

Finalmente, en lo que respecta a estos datos, no son del todo representativos los casos en el área que manifiestan la no necesidad de cambiar sus tareas o bien reconocer no contar con las ganas de hacerlo. Estos casos sí deberían ser seguidos de cerca y acompañados por parte líderes y pares, de modo tal de poder ayudarlos a trabajar en su motivación para que puedan ver lo desafiante y positivo que significa para ellos y para el área que puedan cuestionar el funcionamiento actual cada una de sus tareas en vistas de lograr agregarles valor.

Una de las formas de ver la autonomía, es relacionarla con la posibilidad de que cada persona logre administrarse su tiempo. En este punto, los datos recolectados han sido diversos pero nos ayudan a entender aún más el clima en el que trabajan las personas de RR.HH. Once de los registros afirman que se organizan y administran bien en cuanto a su jornada de trabajo. Esa administración de su tiempo le permite a nueve personas del área a destinarlo para mejorar sus tareas o incluirle una mirada creativa a las mismas; en contraposición, cinco casos han mencionado que el tiempo que les sobra prefieren utilizarlo en temas personales por sobre los laborales.

Tal vez el factor más negativo y en donde la organización debería poder hacer foco para analizar el tema intentando encontrar una solución, es en los casos de las personas que no logran organizarse bien su jornada de trabajo o ben sienten que su tiempo no es suficiente para resolver los temas diarios. Ambos patrones se han identificado entre los datos recolectados, lo cual nos lleva a pensar que esas personas se encuentran ante un escenario complejo y hasta un tanto limitante en lo que respecta a disponer del tiempo para plantear mejoras creativas tanto para sus tareas como para el área y organización.

Actuar con autonomía implica tener la conducta de utilizar los momentos disponibles en las jornadas y ser consciente del aporte que uno mismo puede poner a disposición del puesto de trabajo que ocupa, como así también considerar el impacto que determinará esa acción en el puesto, área y organización como sistema. Por consiguiente, conscientes de los posibles resultados que se obtendrán, no sólo serán resultados positivos para la organización, sino que también posibilitará al desarrollo de uno mismo como trabajador y persona.

Cuando nos encontramos con escenarios como el del área de RR.HH del Hospital Británico en el que las personas si bien manifiestan tener la posibilidad de actuar con autonomía en sus puestos de trabajo, reconocen no estar explotando de la mejor manera este punto en pos de organizar mejor los recursos y tiempos en vistas de alcanzar nuevas oportunidades, es válido poder analizar cómo el rol del equipo y contacto con pares y superiores puede contribuir a complementar, desarrollar y potenciar el aspecto autónomo. Así todo, como seres sociales, las posibilidades establecidas en un escenario que posibilita ser autónomo en cierto grado, deben estar acompañadas por una buena gestión orientada hacia las personas, donde la autonomía brindada a alguien no sea confundida con falta de seguimiento, acompañamiento o interés por parte de los demás hacia esa persona, sino como una posibilidad de explotar las competencias de cada uno.

5.2. Relaciones interpersonales en la actualidad

En vistas de seguir trabajando acerca del clima del área de RR.HH del Hospital Británico, a continuación profundizaré en lo que respecta a las relaciones interpersonales.

Como sabemos, el ser humano es un ser social por naturaleza. Desde antaño, la humanidad se agrupó en pequeños grupos para dar lugar en forma paulatina a las grandes comunidades que

terminaron por convertirse en las grandes ciudades del mundo actual compuestas por personas interconectadas entre sí por medio de determinadas actividades.

Es a partir de la mutua relación entre los actores y la propia dinámica de grupo donde afloran nuevas perspectivas de trabajo y convivencia, donde en la mayoría de las ocasiones el comportamiento de cada uno de los integrantes del grupo impacta (positiva o negativamente) sobre la otra persona y donde los roles de cada integrante se van definiendo y adoptando. Es esto lo valioso de la vida en comunidad, donde el que tengo al lado contribuye a mi desarrollo, en tanto yo contribuyo al de éste.

Es el aporte de cada una de las personas que integran un equipo o área de trabajo, (a partir de sus distintas competencias con que se manifiestan) aquello que actúa como factor importante y por el cual se logra moldear el ser social y trabajador de uno mismo y de quien tenemos al lado. Por consiguiente, es posible que afloren y desarrollen distintas formas de pensar y actuar que hasta que se haya dado esa interacción, uno mismo posiblemente no haya podido o tenido la posibilidad de imaginar ni experimentar.

En tal sentido, las relaciones interpersonales como base de los equipos de trabajo exhortan a las personas a flexibilizar sus propias estructuras personales y laborales, abriéndose a las nuevas posibilidades que surjan a partir de dichas relaciones. Esta característica de flexibilidad es la que remarca Katzenbach (1996), al afirmar que "los equipos[19] son más flexibles que las agrupaciones organizativas mayores, porque pueden ensamblarse, desmantelarse, reorientarse y abandonarse más rápidamente, de manera que usualmente mejoran más que perjudican a las estructuras y a los procesos más permanentes." (Cap. 1, p. 9). El hecho de contar con cada una de estas

[19] John Katzenbach desarrolla en su libro *"La sabiduría de los equipos"* de 1996 un análisis exhaustivo de dicho concepto, identificando sus características principales, diferenciándolo de lo que a menudo conocemos como "grupo" y describiendo el proceso que atraviesan los equipos hasta convertirse en células de alto desempeño.

características es lo que abre el juego a pensarnos de otra manera a la conocida, por ejemplo, reconociéndonos seres creativos e innovadores en nuestros espacios de trabajo a partir del aporte de quien tengo al lado.

Es esta idea de desmantelarse y reorientarse lo que viene sucediendo desde mediados del 2020 y el comienzo del 2021, donde la lógica de trabajo y las relaciones interpersonales se han transformado, dejando de ser totalmente presenciales a ser cada vez más común que las personas trabajen a través de dispositivos móviles desde su casa y se conecten con sus pares y superiores vía alguna plataforma virtual. Si bien este nuevo escenario que se originó con motivo de la Pandemia que acecha al mundo facilitó el trabajo en varios aspectos, en lo que respecta a relaciones humanas, todos aquellos que hemos podido experimentar el cambio del trabajo a esta modalidad fuertemente virtual, podemos dar fe que se ha generado una falta de socialización y humanización de las reuniones y encuentros de equipos.

En el caso del área de RR.HH del Hospital Británico los datos obtenidos remarcan que hay una importante tendencia a que las reuniones formales sean motivadas por los jefes, lo cual habla bien de dichas personas al ejercer su rol y fomentar estas reuniones; aunque también se deja entrever que las reuniones que no generan los jefes, sino que son motivadas por analistas o administrativos, son más bien de carácter informal y no tan enfocadas a cuestiones laborales. Sería mucho más conveniente y enriquecedor que no recaiga todo el peso de las reuniones formales sobre los jefes, sino que el resto de los empleados también puedan tomar la iniciativa y la voz de generar encuentros que potencien y agreguen valor al negocio a partir del debate colectivo; sin dudas una oportunidad maravillosa para que aportes creativos se puedan debatir con mayor naturalidad.

Por su parte, hay una leve tendencia que podemos comprobar a partir de la lectura de los datos recopilados y que se basa en que en el área no se dan demasiadas reuniones o espacios de

encuentro, lo cual puede entenderse por el contexto laboral que hoy marca no solo al área de RR.HH y a las áreas de staff del Hospital Británico, sino también a numerosas empresas de diversos rubros que han recurrido al teletrabajo como modalidad de trabajo para sostener sus negocios.

Así pues, retomando la primera idea de este punto, el ser humano es social por naturaleza. Suponer que en un ámbito aislado con poco o quizás con nulo contacto con pares, superiores y demás miembros de sus equipos, el trabajador podrá desarrollarse profesionalmente, resulta un escenario y desafío complicado de conseguir. Esto es así ya que es la interacción e intercambio de ideas lo que muchas veces contribuye a que podamos inducir nuestros pensamientos y acciones de una manera distinta a como las venimos haciendo.

El poder e influencia de las relaciones interpersonales es inapelable. Por consiguiente, bien utilizado y potenciándolo a partir de la generación y sostenimiento de mayor cantidad y calidad de encuentros y reuniones positivas (presenciales de una manera más conveniente) es que las personas podrán desarrollar nuevos pensamientos y acciones alternativas, facilitando el auge de un enfoque creativo-innovador colectivo. En caso que no se pueda hacer opción por el formato presencial, se destaca como gran reto poder incluir una mirada más humana y sociable dentro de los márgenes permitidos por la virtualidad.

Finalmente, si bien el área de RR.HH intenta mantener en gran medida el contacto intra-equipos (lo cual no es poca cosa), debería profundizar aún más en el contacto inter-equipos, ya que los datos lo remarcan como una debilidad actual del área; de esta manera las distintas jefaturas podrán enriquecerse aún más con la mirada proveniente desde afuera y contribuirán a mejorar cuestiones generales del área. En este punto, mucho tendrá que ver el rol del líder y su perspectiva de apertura del equipo e interacción constructiva con otros.

5.3. El liderazgo creativo

Otro de los puntos que me dispondré a analizar como indicador descriptivo del clima laboral del área de RR.HH del Hospital Británico corresponde al modelo de liderazgo percibido por aquellas personas que colaboraron con la investigación. En dicho punto, es importante resaltar que en toda organización la relación entre jefe y empleado sienta las bases y determina un extenso repertorio de comportamientos y pensamientos que las personas sienten respecto a la organización y que en ocasiones se exteriorizan a diario en las propias relaciones que se mantienen.

Como hemos estudiado en más de una oportunidad, aquello que conocemos como contrato psicológico contribuye a entender esta relación asimétrica. Van Morlegan et al. (2011) lo definió como "el conjunto de obligaciones y derechos que todo empleado considera que le corresponden, tanto a nivel racional como emocional, independientemente del contrato formal en papel que efectivamente haya firmado, si lo hubiera." (Cap. 8, p. 230)

Para entender cómo funciona este contrato, debemos destacar que dicha relación no se da entre pares, sino que se trata de una relación asimétrica; por ende, quien ocupe el rol de jefe tendrá cierto grado de autoridad por sobre el subordinado. Esta autoridad afectará muchas veces en la postura y toma de decisiones que tomará dicho jefe respecto al empleado, por lo que (dependiendo cómo sean decodificadas por el empleado) el grado de motivación y compromiso de éste se verá afectado (para bien como para mal). Un efecto similar sucederá también al analizar la fortaleza del contrato en relación a la motivación resultante que sentirán los empleados respecto a si su jefe considera o no sus eventuales aportes.

Un contrato psicológico fuerte, donde la relación jefe-empleado sea positiva para ambos, tenderá a favorecer el grado de motivación y compromiso con que el empleado llevará adelante

sus tareas y vida en la organización. En contraposición, un contrato psicológico débil, difícilmente se traduzca en un alto grado de motivación y compromiso por parte del empleado, condicionando ello sus oportunidades de desarrollo y autodesarrollo.

El rol del líder en la organización es muy importante como facilitador o inhibidor de potencialidades. La postura (desde palabras y acciones) que los jefes toman respecto a las personas que lideran influirá en gran medida el pensamiento y accionar de estas personas. Para traer luz a este tema, es conveniente analizar lo que Van Morlegan et. al. (2011) explican acerca de la función del líder, definiendo éste de la siguiente manera:

> El ejercicio del rol motivador del líder consiste en realizar todas las acciones posibles para generar un clima de trabajo positivo, constructivo, justo y energizante, y para despertar en la gente interés genuino por el trabajo, y deseos sinceros de aportar valor al grupo, a la empresa y a la sociedad. (Cap. 8, p. 223)

Tomando la idea del autor, si el jefe no asume ese rol, como así tampoco permite que las personas que desean aportar desde sus lugares sean escuchadas y tenidas en cuenta, lo primero que se podría ver afectado es la relación jefe-empleado. Esto también podría traer consigo una serie de pensamientos y acciones por parte de la persona traducidas en un bajo nivel de compromiso y motivación, llevando o bien a sostener jornadas de trabajo rutinarias donde lo importante únicamente sea la tarea y no el desarrollo de la persona; o que tal vez lleve a la decisión por parte de la persona a buscar nuevos horizontes profesionales donde sienta que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta, donde se reconozca el trabajo del otro y donde se promuevan espacios de construcción conjunta con pares y superiores a partir de un abordaje creativo-innovador.

Advirtiendo este eventual último escenario, analicemos los aportes del área al hacer hincapié acerca de si las personas sienten o no que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta y sus sentimientos respecto de ello.

En primer lugar, una fracción sumamente considerable de la muestra (once registros) ha enfatizado que sus ideas sí son tenidas en cuenta por su jefe, lo cual resaltan como un hecho gratificante para su persona al sentirse escuchados. Sin embargo, también se ha resaltado una significativa cantidad de registros (se hizo presente a través de ocho opiniones) en las que mencionan que hay veces en que sí sienten que sus ideas son escuchadas y oportunidades en las que no.

Para mantener un personal comprometido, motivado y con intenciones de poner al servicio sus potencialidades, resulta imperiosamente necesario que ellos sientan que sus ideas son escuchadas y, al menos, consideradas y evaluadas antes de ser negadas. A partir de los cuestionarios se han registrado aportes que hacían mención a que hay veces sienten que no se le dedica la fuerza necesaria ciertas ideas que se proponen; no se da una explicación certera a por qué algunas ideas no prosperan; como así también han resaltado el cierto malestar y desmotivación que genera que las ideas que se propongan no prosperen.

Si bien no se trata de la mayoría, cuando uno se dispone a sumar los registros recopilados en torno a las premisas manifestadas en el párrafo anterior, podrá ver que suman un total de ocho registros, lo que representa un punto a considerar y a trabajar conscientemente.

Lejos de dejar de lado el aporte rico y positivo de los casos que se sienten escuchados y gratificados al sentir que sus jefes consideran sus ideas, es importante que el área profundice en los casos restantes, de modo tal de acompañar la vida de esos colaboradores. En este sentido, un liderazgo que pueda ser percibido por las equipos como un modelo que escucha, acompaña y estimula espacios y momentos para generar nuevas ideas, estará cultivando una serie de ventajas,

como ser un contrato psicológico fortalecido, desarrollo organizacional y personal de cada individuo y la consideración de una forma de penar creativa y accionar innovadora.

5.4. El lugar de trabajo como factor creativo

Si algo se vio alterado a lo largo del 2020 y lo que se lleva transcurrido del 2021 con motivo de la Pandemia que afecta al mundo entero, es el modelo de trabajo en la oficina por el cual un gran número de empresas realizaban sus tareas diarias. Hoy, en un contexto distinto, los lugares de trabajo se han modificado radicalmente, llevando a naturalizar ejemplos de personas que hasta entonces no experimentaban una modalidad de teletrabajo siquiera parcial, a realizar toda su jornada semanal desde un espacio físico que no es la oficina tradicionalista.

Este cambio impuesto por el contexto sanitario atravesado, ha significado el desafío de que tanto empresas como trabajadores puedan seguir dando respuesta a sus tareas pero operando de una manera distinta. Sin embargo, no podemos afirmar que este modelo nuevo de trabajo sea llevado adelante de la misma manera por cada organización, sino que cada una debe adaptarlo a su propia realidad; cada una de ellas debe encontrar el equilibrio y la mejor de manera de sostener su gestión, sin comprometer la salud de las personas, aunque ello haya significado cambios en varios sentidos, entre ellos las relaciones interpersonales como se ha mencionado en el apartado donde se abordó dicho tema.

Dentro de los factores que componen el clima laboral de una organización, el lugar de trabajo (entiéndase este tanto la oficina de la empresa como cualquier otro espacio físico) puede determinar en cierta manera la forma de pensar y actuar de las personas. No es lo mismo trabajar en un lugar cerrado, sin ventilación ni luz, donde las personas deban compartir elementos de trabajo por falta de los mismos y donde determinados ruidos e interrupciones (tanto externos

como internos) puedan afectar a las personas; a trabajar en un lugar con luz natural, en contacto con la naturaleza, un decorado amigable, y donde cada persona tenga su propio espacio y materiales de trabajo a su disposición.

Si bien todas las personas son distintas y aquellos factores que motivan o desmotivan a uno tal vez no actúen de la misma manera sobre otra, sí debemos reconocer que todo lo que hace al ambiente de trabajo tiene un gran poder por sobre la forma de pensar y actuar de las personas. Rubió (2016), parafraseando a los autores Gan y Triginé remarca que dichos autores conciben al clima laboral como un factor fundamental en la vida de las empresas y que éste puede ser condicionado (entre tantas variables) por las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo.

Así pues, tomando esta idea de cómo el lugar de trabajo puede modificar el clima, vemos una manera sencilla en la que esta variable puede ser modificada. Retomando la idea que hemos desarrollado acerca de que un cambio cultural debe ser algo considerado a largo plazo, Rubió (2016) afirma que "el clima son los atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo. Estos atributos pueden cambiar en un tiempo inferior, en ocasiones a corto plazo." (Cap. 3, p.101)

Dicho esto, resulta conveniente analizar qué percepción tienen los miembros del área de RR.HH respecto a su ambiente de trabajo y si el mismo afecta hoy día de alguna manera su forma de pensar y actuar y si creen conveniente la necesidad de realizar cierto cambio en éste en vistas de mejorarlo en términos creativos e innovadores.

Contrariamente a lo que nos marca la teoría, una fracción interesante del área (cinco registros) reconocen que el lugar de trabajo no afecta su manera de pensar y actuar; asimismo, un total de seis opiniones han dejado entrever que no pueden afirmar que el lugar de trabajo afecte su manera de pensar y actuar. Por otro lado, en concordancia con lo que se venía planteando acerca de los nuevos espacios de trabajo en la actualidad, se han registrado cuatro aportes que remarcan

el hecho de que la oficina se trasladó a la casa, improvisando en algunas ocasiones oficinas con materiales caseros y en donde se debe trabajar no solo en temas del puesto, son también en el afán de poder sostener el equilibrio que sostiene la separación entre lo persona y lo laboral, sin duda tema que merece un desarrollo específico y en profundidad.

Pese a todo y aunque la gran mayoría de opiniones registradas se corresponden con el hecho de que en la oficina cuentan con los materiales básicos para poder trabajar, o bien (como se ha mencionado) no poder certificar que este factor pueda influir de determinada manera sobre sus pensamientos y acciones, es interesante resaltar ciertos aspectos de mejora que sí han destacado las personas que trabajan en RR.HH y que creen conveniente poder incluir en la oficina del Hospital. Entre ellos, los más destacados fueron la posibilidad de poder contar con más ventilación y luz natural (con cuatro y tres opiniones respectivamente), seguido con la intención detener con una mejor organización en la oficina en cuanto a tamaño y privacidad de los boxes de trabajo; como así también las ideas de incluir sillas más cómodas o sillones y espacios grupales de trabajo.

Ciertamente las opiniones variarán de acuerdo a las preferencias de cada persona. Sin embargo, hay determinados factores que consciente o inconsciente influyen sobre la mente humana; poder tomar conocimiento de cómo la mente funciona contribuirá a implementarlos o bien potenciarlos. En el capítulo específico de Neurociencias se desarrollará este punto de manera específica.

6. Cultura y Clima en los Hospitales de Colectividad

El Hospital Británico de Buenos Aires, como institución de salud, forma parte de los Hospitales de Colectividad junto a otras instituciones sanitarias de la ciudad. En este sentido, si

bien cada uno vela por la integridad y desarrollo de su negocio, mantienen activas diversas gestiones en materia de gestión del capital humano, en la que se enriquecen mutuamente a partir del aporte de cada una de ellas, como así también establecen la unión a la hora de encarar temas como la negociación colectiva.

Entre los Hospitales que integran dicha colectividad, se ha podido entablar contacto con dos jefes del sector de RR.HH del Hospital Italiano y del Hospital Sirio Libanes, a los fines de que puedan compartir algunas de las principales ideas de la gestión de cada uno de los Hospitales y el área en cuestión, sobre todo en materia de presencia y desarrollo del paradigma creativo-innovador puertas adentro.

En lo que hace a Cultura Organizacional, a partir del aporte que cada miembro generó, se puede reconocer que tanto el aspecto del cuidado de las personas, la vocación de servicio, las buenas prácticas profesionales y la presencia y sostenimiento de los valores y costumbres propios de las comunidades de origen (en este caso sirios, libaneses e italianos), se encuentran presente y forman parte de la identidad de las instituciones, como lo es en el caso del Hospital Británico.

Por su parte, si bien no se ha conseguido un aporte concreto en palabras por parte del Hospital Italiano, en lo que respecta a Clima del área de RR.HH el Hospital Sirio Libanes ha compartido que se caracteriza por ser un sector “ordenado y limpio”, “de buena comunicación entre los miembros” y donde hay un “reconocimiento ante la tarea encomendada”. En este sentido, las características varían respecto al clima que hemos conocido y se experimenta en el área de RR.HH del Hospital Británico.

Resulta un punto a destacar el hecho de que se mencione el reconocimiento ante la tarea encomendada, punto que no se ha logrado identificar entre los aportes de los miembros de RR.HH del Hospital Británico. Por su parte, a los fines buscados por dicha investigación, hubiera sido interesante poder contar con el aporte del Hospital Italiano en materia de clima de RR.HH,

puesto que hubiera contribuido a que se puedan comparar y hasta incluso tomar lo bueno e interesante de la manera en que se percibe la gestión de las personas en un área cuyo tema mencionado se encuentra entre los más importantes.

Sin embargo, lo que se puede ver es que en materia de cultura organizacional sí hay cierta similitud en cuanto a las principales características lo cual explicaría en primera medida los modelos culturales fuertes que permiten que cada una de las instituciones sean consideradas organizaciones con una marcada presencia en el mercado.

Finalmente, en lo que hace a creatividad e innovación resulta verdaderamente interesante el aporte del Hospital Italiano en relación a si la cultura del Hospital influye sobre las personas para que éstas piensen y actúen creativa e innovadoramente. En este sentido, el aporte del jefe del área que ha colaborado con la investigación indica que, "considerando que el Hospital Italiano cultural y tradicionalmente incentiva la formación en las últimas novedades científicas, influye (la cultura) positivamente en que el personal actúe de manera creativa y busque innovar para lograr mejores resultado." Este forma de posicionar internamente a la creatividad y a la innovación, es muy similar a cómo vimos se experimenta en el Hospital Británico al mencionar que son conceptos que se dan con mayor facilidad en los sectores asistenciales, como ser todo el personal médico vinculado al área de Docencia e Investigación.

En lo que hace al aporte del jefe del Hospital Sirio Libanes, si bien no específica de qué manera influye la cultura del Hospital, sí destaca los puntos a través de los cuales se lograría identificar una cultura que genera barreras y no puentes; entre ellas ha citado la "falta de capacitación al personal, planes de desarrollo y políticas de compensación entre otras". Aunque no se puedan mencionar grandes semejanzas en este punto respecto a los aportes que se obtuvieron del Hospital Británico, si resulta conveniente considerar los puntos mencionados ya que, además de formar parte de la cultura de la organización, pueden influir en el nivel de

motivación, concepto importante en lo que hace a creatividad e innovación y que será desarrollado más adelante en este trabajo

Dicho esto, y a partir de una breve aproximación hacia el tema, todo parecería indicar que las culturas y climas experimentadas en los dos hospitales citados, proyectan el desarrollo de un pensamiento creativo como herramienta puesta al servicio de las personas y la organización.

CAPITULO IV

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

7. Capítulo IV: Creatividad e Innovación

Así como el mundo se encuentra sumergido en un paradigma de constantes cambios, las organizaciones que actúan en el mercado también lo están. Sin embargo, no todas las organizaciones afrontan estos cambios de la misma manera, sino que cada una utiliza sus propias estrategias y herramientas de trabajo.

En el cuarto capítulo de este trabajo se desarrollarán los conceptos de Creatividad e Innovación, siendo estos componentes interesantes para ser concebidos no sólo como estrategias de vida y trabajo organizacional, sino también como oportunidad de desarrollo personal de las personas. Remitiéndome al área de estudio seleccionado, se describirá en qué medida ambos conceptos se encuentran o no presente en el día a día, como así también en otros sectores del Hospital.

7.1. La importancia de la creatividad

A menudo se suelen escuchar conversaciones en las que una persona le pregunta a otra si se considera una persona creativa, a lo que ésta puede responder que no cree serlo. Estas conversaciones se encuentran teñidas por una mirada errónea, dado que en algún momento de nuestras vidas (por más pequeño que haya sido éste), todas las personas han experimentado, ya sea consciente o inconscientemente, situaciones en las que han sido creativos.

Delgado Cerviño (2018) expone que “todos tenemos, en mayor o menor medida, capacidades creativas.” (Cap. 1, p. 14). Asimismo, Torres Soler (2012) explica que “la creatividad es una cualidad que todos poseemos en algún grado y puede potenciarse mediante adiestramiento y práctica.” (Cap. 1, p. 24). Si bien la parte de adiestramiento y práctica no pareciera implicar grandes dificultades puesto que hay una extensa variedad de prácticas y medidas a seguir para

lograrlo, lo cierto es que las personas también se encuentran insertas en escenarios cuyas características facilitan o entorpecen el desarrollo del ser creativo de éstas.

Del mismo modo que existen estos agentes en la vida cotidiana, también se encuentran presente en el ámbito organizacional. Entre los conceptos más destacados a nivel organizacional, me permito pensar que la cultura y el clima tienen un peso significativo, y si bien el clima es más fácil de ser modificado por las personas que lo generan en pos de facilitar ambientes creativos, lo cierto es que la cultura opone una resistencia mucho más alta y de difícil modificación. Por otro lado, además de la cultura y el clima, existen otras presiones secundarias que impiden que el pensamiento creativo ocupe el lugar que merece en las organizaciones. Gámez Gutiérrez (2015) se remite a este punto de manera clara al explicar que pensar creativamente "genera tensiones en el mundo empresarial porque no todas las organizaciones pueden gestionar esas propuestas, fundamentalmente por temas de rentabilidad." (Cap. 3, p. 72)

A pesar de las barreras que entorpecen y en ocasiones impiden el desarrollo de pensamientos creativos, es imposible no reconocer la importancia que tiene tanto para personas como para organizaciones pensar en estos términos, lo que nos llevará en ciertas ocasiones a actuar innovadoramente. Tal importancia y valor representa pensar creativamente que sería conveniente remitirnos a lo expuesto por Manes (2014), quien afirma que "la creatividad no está circunscripta a una práctica específica, sino que es vital para todas las realizaciones humanas." (Cap. 3, p. 208). Es decir, el autor sostiene la premisa base sobre la interesante contribución y efecto positivos que tiene el desarrollo de una mente creativa, en vistas de desarrollarse como persona y trabajador.

En materia de importancia para una organización en términos de creatividad e innovación, hay un consenso tanto en la mirada que tiene RR.HH como los sectores que han colaborado con la investigación. Mientras que para estos últimos representan el motor para el crecimiento para

generar nuevos proyectos y mejorar la calidad del trabajo, como así también se los asocia con la capacidad de adaptación y transformación; para quienes forman parte de RR.HH significan una ventaja y factor de éxito, y adicionan (como novedad) que una organización que no es creativa tiende a ser obsoleta y desaparecer.

Así entonces, ante la maravillosa oportunidad que brinda el pensamiento creativo, las organizaciones de hoy en día no pueden hacer caso omiso a esta oportunidad; hacerlo podría significar anclarse a antiguas prácticas pereciendo ante la propia volatilidad del mundo de hoy en día en la que como organización se encuentran insertas. Tal es así que, para remarcarlo aún más, podríamos remitirnos a Ochoa (2015), quien comparte uno de los factores que se necesitan para fomentar la creatividad en los ambientes laborales y que también sintetiza un poco los factores que han sido analizados hasta el momento:

> Es necesario un entorno sin apuros económicos, de intercambio y convivencia con mentes afines que se estimulan mutuamente y de lugares en los que se disponga de los medios, el interés y los profesionales adecuados para valorar los resultados del trabajo del creador. (p. 16)

Pero sería egoísta asumir que sólo las organizaciones son las que se verán beneficiadas por sumar una mirada creativa a sus tareas, procesos, productos y servicios. Las personas también experimentarán un desarrollo interno que les posibilitará posicionarse de una manera distinta frente a sí mismas y a las relaciones humanas que las vinculan como seres sociales. Mejorar las competencias propias y desarrollar otras que uno mismo consideraba no tener; he aquí un importante factor motivacional para que las personas deseen desarrollar este paradigma de pensamiento.

Ante lo expuesto acerca de la creatividad tanto a nivel individual como organizacional, analizaré a partir de los aportes recibidos, en qué medida se identifica y desarrolla dicho concepto tanto en el área de RR.HH, como así también en el Hospital Británico como organización; entendiendo (como ya se ha mencionado) que tanto el clima del área como la cultura de la organización tienen total injerencia en el devenir de dicha forma de pensar y actuar de las personas.

7.2. La motivación de pensar creativamente

A lo largo de diversos estudios motivacionales en el ámbito organizacional, se ha podido comprobar que no todas las personas responden de la misma manera a los estímulos motivacionales que se les presentan. Delgado Cerviño (2018) manifiesta que "si algo queda claro después de décadas de investigación sobre la motivación, es que es algo muy personal y que cada uno responde de manera distinta según su carácter e incluso su género." (Cap. 2, p. 45). Es por ello que tal vez algunas personas encuentren motivación en el sueldo que perciben; otros en la posibilidad que han alcanzado luego de mucho tiempo de poder formar parte de esa empresa de sus sueños; algunos se sentirán motivados a partir de las relaciones que mantengan con sus pares y superiores; o quizás haya otros que simplemente se sientan motivados por las tareas que realizan y los desafíos laborales que se les presentan.

Así como las personas necesitan estar motivadas para poder encarar positiva y satisfactoriamente todo tipo de actividad, también necesitan estar motivadas para decidir y sentirse impulsadas a pensar creativamente en los ambientes de trabajo. Porque es bien sabido que una persona desmotivada, difícilmente encuentre razones para pensar y actuar de esta determinada manera. En esta línea de pensamiento, Gámez Gutiérrez (2015) manifiesta que "la

creatividad se compone de pericia, motivación y capacidad de pensamiento creativo que implica riesgos y que transforma el trabajo." (Cap. 3, p. 73). Por lo tanto, sin motivación alguna, el pensamiento creativo no existiría en su máxima y potenciada expresión.

Remitiéndome al caso de estudio, postulo que la cultura de una organización y el clima de un área (RR.HH del Hospital Británico en este caso) inferirán de manera significativamente en la motivación de las personas a la hora de desarrollar pensamientos creativos. Tomando los puntos más relevantes de ambas variables, se intentará analizar si ambos influyen de alguna manera en la creatividad e innovación de las personas.

Los resultados obtenidos demuestran que, contrariamente a la hipótesis planteada para esta investigación, las personas del área de RR.HH no fundamentan su posibilidad o no de pensar creativamente como un factor influenciado por del clima del área o de la cultura de la organización. Un total de nueve registros, siendo este el patrón que más se repitió, refieren que el grado de pensamiento creativo que ellos puede o podrían ejercer, está determinado principalmente por las motivaciones intrínsecas que cada quien posee. Delgado Cerviño (2018) dice al respecto:

> Sobre la influencia positiva de la motivación intrínseca en la creatividad hay un amplio consenso. La motivación intrínseca depende del individuo y no son muchas las cosas que se pueden hacer para inducirla. (…) Sí se pueden y se deben evitar las actitudes que destruyen la motivación intrínseca y crear un clima que la facilite. (Cap. 2, p. 43)

De todos modos, lo que no se debe dejar de lado, es que en ocasiones esas motivaciones pueden variar de acuerdo al contexto en el cual se desempeñan las personas, como así también

estar condicionadas por la presencia o no de motivaciones extrínsecas, como ser un sistema de recompensas.

Por su parte, algunos de los factores que no contribuyen o desmotivan a las personas para que piensen de manera creativa han sido mencionados. Algunos de los miembros del área han referido experimentar cierta sensación de cansancio, aburrimiento y comodidad en su puesto de trabajo; otros mencionan la falta de tiempo del que disponen para realizar sus tareas creativamente; mientras que otros han preferido cerrarse en la mirada de que en sus puestos no requieren ser creativos, o hasta incluso pensar que ellos mismos no son personas creativas (lo cual ya vimos, no puede ser tomado como tal)

Si bien el concepto de motivación puede ser abordado desde diferentes teorías, con multiplicidad de técnicas dependiendo las expectativas de las personas, en los apartados anteriores se ha querido darle cierto peso a las relaciones entabladas por parte de las personas, tanto con pares como con superiores. En este último punto, el análisis del contrato psicológico que se hizo en el capítulo anterior, contribuiría a definir las motivaciones de los individuos. Sin embargo, si las motivaciones no son lo suficientemente poderosas para imponerse por sobre las barreras que puedan notarse, la creatividad se encontrará ante un difícil escenario.

En los próximos apartados se mencionarán algunas de las barrearas motivacionales que el personal de RR.HH registró, tanto en el área como en el resto de la organización; aunque antes de ello se analizarán los datos correspondientes a los indicadores escogidos para el estudio de ambas variables.

7.3. Flexibilidad y fluidez: factores imprescindibles del pensamiento creativo

En su libro *"Ágilmente"* de 2012, Bachrach describe la manera en que la mente del ser humano suele comportarse a través de dos conceptos. Entropía y creatividad[20] son los dos componentes con los que se podría explicar la mente. El primero nos remite a cómo la mente en su mayoría de veces tiende a hacer opción por lo cultural y experimentalmente conocido; elegir por lo certero y probado y no por lo desconocido; anteponer la comodidad por sobre el esfuerzo mental. Aquello que la mente aun no conoce es lo que el autor define con el nombre de creatividad; una actividad que desafía a la persona a alterar el paradigma de lo dado y lo ya existente, para adentrarse en el maravilloso conocimiento de nuevas posibilidades de abordaje de un mismo tema.

El ser humano desde el origen de los tiempos tiende a hacer opción por aquello conocido, lo experimentado; aquello que luego de haberlo instalado como costumbre, se presume se trata de la forma más acorde de realizar algo. Por el contrario, aquello que no se conoce trae consigo una sensación de incertidumbre, de alteración de normas de bienestar y seguridad; lo que a su vez implica un esfuerzo por definir mecanismos de fluidez y flexibilidad que favorezcan el surgimiento de ideas creativas. Por consiguiente, si lo que se está buscando es desarrollar nuestro pensamiento creativo, debemos estar dispuestos a derribar esos pensamientos establecidos tantas veces como sea necesario, como así también garantizar un flujo constante de pensamientos que nos permita mantenernos activos y expectantes de conseguir una nueva y mejor idea para llevar a la práctica.

[20] El autor explica el funcionamiento de la mente a partir de la incorporación de ambos conceptos; describiendo las mutaciones genéticas y cognitivas que han sufrido los humanos y cómo todo aquello que originalmente comienza como una expresión creativa, con el tiempo(a través de la cultura y la experiencia de lo vivido), lleva a la mente hacia un funcionamiento basado en la entropía, en donde las personas tenderán a actuar con una conducta conservadora por sobre una conducta curiosa que implique ser creativos. (Bachrach, E. 2012, Cap. 1).

Por lo tanto, para que las personas puedan desarrollarse de una manera laboralmente creativa, será condición necesaria asumir la difícil tarea de trascender lo conocido dejando de lado aquellas prácticas satisfactorias que se encuentran alineadas a las de la organización y que se expresan cotidianamente en aquello que denominamos como clima del área, el cual a través de los componentes que lo integran, puede generar una sensación de entropía tanto a nivel individual como organizacional. Sorteando dichos obstáculos, se dará paso a una fluida interacción de ideas que flexibilicen estos paradigmas de pensamiento y acción anclados.

Al hablar de flexibilidad quiero hacer referencia a la posibilidad que tienen los individuos de sobrepasar los límites de lo experimentado para abrirse paso al surgimiento de nuevas ideas que les permitan afrontar las situaciones diarias que se les presentan en los puestos de trabajo. Asimismo, esta posibilidad de generar nuevas ideas o modificar sus tareas, traerá consigo una doble incorporación de valor, tanto para las personas como para las organizaciones.

En un segundo punto a analizar Bachrach (2012) dice:

> El pensamiento creativo depende mucho de este continuo pensar de ideas, de manera que sea lo suficientemente largo como para eliminar al principio las primeras ideas bien comunes, las habituales, las conocidas y para producir las más inusuales o imaginativas, una vez descartadas las primeras, con el correr del tiempo. (Cap. 3.3, parr.4)

La cita que nos antecede introduce aquello que identificamos como fluidez de ideas. Desarrollar el pensamiento creativo no solo requiere flexibilizar la mente, sino también mantenerla en constante movimiento a través del surgimiento y desarrollo de ideas. Lo más probable es que la mayoría de ellas no logren transformarse en realidad, pero aquellas que sí lo hagan, sentarán las bases de aquello que identificaremos como innovación.

Intentar pensarnos como seres creativos sin poder activar los mecanismos de flexibilidad y fluidez de la mente resulta un objetivo prácticamente imposible de conseguir. En tanto ambas condiciones no sean posibilitadas de desarrollarse, la mente y la conducta de las personas tenderán a actuar siguiendo aquel paradigma experimentalmente conocido.

Al momento de analizar una de las preguntas realizadas al personal del área de RR.HH respecto a la medida en que se disponen a modificar sus tareas, tres del total de registros manifestaron estar conformes con la manera en que ellos realizaba sus tareas, sin la necesidad de cambiarlas. Esto da cuenta de casos que atentan contra el desarrollo de la creatividad en los espacios de trabajo, al no haber fluidez ni flexibilidad de miradas e ideas, actuando mentalmente con una mirada basada en la entropía, sin esa curiosidad de adentrarse en el mundo de los aún desconocido. En contraposición, si bien la autoridad formal ciertamente puede ser un limitante de cambios para muchas personas en caso de no tenerla, se debe valorar y resaltar lo positivo de que el área cuente con miradas que favorezcan (como ya se ha mencionado en el capítulo de Clima) la autonomía y la iniciativa de modificar aquello del puesto que crean necesario.

Por su parte, en el aspecto de relaciones interpersonales, las organizaciones deben favorecer el encuentro, (ya sean formales como así también informales) puesto que es en ese encuentro e intercambio de opiniones donde la fluidez y flexibilidad de ideas tiende a aparecer. Tanto en el aspecto formal como informal, el área de RR.HH demuestra rasgos positivos en tal sentido.

Finalmente, esa mayoritaria sensación que los miembros del área tienen en cuanto a sentirse escuchados por parte de sus líderes, también es un puntapié a seguir fomentando y acercando nuevas ideas, más allá de que lógicamente deberán quedar sujetas a un proceso de evaluación en términos de viabilidad de implementación.

Es por todo ello que en este punto de flexibilidad y fluidez en términos creativos, las organizaciones tienen mucho que ver. El grado en que se puedan mejorar las relaciones entre

pares y superiores; el feedback constructivo e intercambio de ideas en reuniones de equipo y área; la opción de poner el foco en la persona y en la tarea por sobre los procesos, normas y políticas internas; el otorgar autonomía a las personas pero no sólo en cuestiones técnicas de su puesto de trabajo, sino también en aspectos estratégicos del área; promover momentos de reflexión por fuera de los espacios de trabajo de modo tal de "limpiar" y "abrir" la mente hacia otras cuestiones; estas y otras medidas deben ser reconocidas como aportes que pueden afectar de manera positiva en el nivel de motivación de las personas a los fines de desarrollar mentes creativas. En tanto estos factores no se pongan en el foco de atención y se busque cambiar la mirada, el pensamiento creativo de las personas (como sucede en el área de estudio) perecerá en manos de una mente que hace opción por mantener en los ambientes de trabajo los mecanismos de entropía conocidos.

7.4. De la invención y la originalidad a la innovación

El acto innovador se encuentra, entre otros factores, basado a través de la conjunción de dos aspectos sin duda relevantes. Por un lado, toda innovación ha partido de una instancia de invención, debido a que aquello que se está creando, hasta ese instante no existía en tiempo y espacio. Adicionalmente, esa invención trae consigo una cuota de originalidad, ya que esto hace referencia a que lo creado se distingue de lo existente hasta ese momento.

Para que un proceso innovador sea concebido como tal, será fundamental que las personas puedan inventar y comprobar su correcto funcionamiento. El Instituto Andaluz de Tecnología (2012) remarca que "normalmente la invención es un concepto previo a la innovación" (Cap. 1, p. 6); por ende, será necesario probar y comprobar el éxito de aquello creado. Asimismo, aquello en que se decida innovar, debe tener cierto grado de originalidad e incorporar valor a la

organización; esto es para sustentar la elección que se hace por aquello nuevo y poder así diferenciarse de lo que se venía haciendo hasta ese momento, como también frente a lo que hace la competencia.

Si estos dos factores descritos (invención y originalidad) no se logran comprobar, será muy difícil que un hecho pueda ser considerado como innovación. Así pues, no se trata de crear por crear, sino de crear en busca de agregar valor; he aquí el sentido de la innovación.

Si lo que estamos analizando es la mirada innovadora con la cual actúan las personas, será necesario identificar concretamente qué tipos de innovaciones se pueden identificar a nivel organizacional. Sólo de esta manera podremos posicionarnos frente al concepto y tal vez poder entender de mejor manera la extensa magnitud de posibilidades ante las que se encuentran las personas al hacer opción por innovar.

Como se ha mencionado al momento de incorporar el concepto a dicha investigación, tomaré la clasificación que ha establecido el Instituto Andaluz de Tecnología (2012) para dimensionar el alcance de la innovación y su clasificación. Ya sea en materia de incorporar tecnologías existentes en el mercado no utilizadas hasta ese entonces por la organización, o diseñar en la compañía nuevas tecnologías para ser puestas en el mercado como acción de vanguardia, hasta la posibilidad de innovar en todo lo relacionado a la gestión de recursos; en los tres casos, las personas estarán desarrollando procesos innovadores.

Es por ello que el proceso innovador es aún más rico y extenso de lo que parece, ofreciendo un sin número de posibilidades para que las personas se desarrollen personal y profesionalmente, de modo tal que este acto signifique también la incorporación de valor para la organización. Ahora bien, se debe reconocer que muchos de los procesos de innovación requieren la utilización de recursos, entre ellos los económicos. En esta línea, no se puede esperar que las innovaciones no

traigan consigo un costo a afrontar; más aún, este costo no debe ser concebido como un gasto, más bien como una inversión.

Si algo nos ha dejado de enseñanza el mercado y sus continuos cambios, es que aquella organización que no innova difícilmente pueda lograr el cumplimiento de sus objetivos y perpetuarse en el tiempo. Innovar no sólo es cambiar algo por otra cosa, sino que es abrazar las posibilidades que trae consigo ese cambio. Porque ya sea en cuanto a tecnología o gestión, y tomando una de las ideas del Instituto Andaluz de Tecnología (2012) innovar significa obtener "una mejor sistemática de trabajo y una mayor implicación de personas, cuyo resultado final es una mayor fidelización de empleados y clientes, la mejora de la productividad y que la empresa resulte sostenible." (Cap. 3, p. 22)

Luego de haber abordado las variables de creatividad e innovación en el Hospital y en el área de estudio, me parece interesante poder poner en palabras y en hechos algunos de las invenciones originales que, a juicio de las personas que formaron parte de la investigación, resultan innovadores tanto para el área de RR.HH como para el Hospital Británico como organización.

Entre los aportes de los miembros de RR.HH se han mencionado los siguientes avances creativos e innovadores en los que recuerdan haber participado:

- Clasificación y organización en cajas de la documentación que se encontraba en el escritorio de mes de entrada por parte de la nueva recepcionista.
- Elaboración de una base de datos para administrar las fichas de snack que se le otorgan a ciertos empleados del Hospital.
- Creación de nuevos conceptos de la liquidación acordes a las nuevas exigencias legales generadas por la Pandemia.

- Diseño de la capacitación al personal del Hospital enfocada a la implementación de la Historia Clínica Electrónica.
- Diseño, implementación y capacitación al personal del Hospital sobre el formulario online de vacaciones, dejando de lado el formato mediante formulario impreso.
- Contratación de un sistema de gestión de pedido de personal y capacitación a los jefes de los distintos sectores del Hospital, dejando de lado el formato mediante formulario impreso.
- Planificación de la fiesta de fin de año fuera del Hospital, luego de varios años que se venía realizando dentro de la Institución.
- Diseño y elaboración desde principio de la estructura de Compensaciones y actualización de la cartilla de beneficios al personal.
- Diseño de un programa y seguimiento de los exámenes periódicos al personal del Hospital, los cuales años anteriores eran administrados por la ART.
- Implementación y capacitación al personal del Hospital sobre el recibo de sueldo online, dejando de lado el formato impreso.
- Creación de un plan de retiro voluntario para el personal con mayor edad y antigüedad del Hospital.
- Nuevo diseño de notificación de las horas extras de los servicios para incluir en el proceso de la liquidación.
- Clasificación personalizada de los juicios y reclamos laborales contra el Hospital, cada uno en su propia carpeta.
- El proyecto de Joint Commission, el cual abarcó a toda la organización y donde RR.HH debió atender determinadas cuestiones.

Por su parte, los miembros de otros sectores del Hospital, han remarcado los siguientes ejemplos que conocen o bien que hayan participado:

- Desarrollo de la Historia Clínica Electrónica.
- Implementación del programa sustentable de separación de residuos.
- Primer trasplante de médula ósea y cirugía con anestesia total en el país.
- Medidas vinculadas al proyecto y obtención de la certificación de normas ISO para la Farmacia del Hospital.
- Implementación de diálisis continua por 24hs, práctica pionera en el país.
- Diseño de campañas internas para garantizar el soporte de transfusiones para pacientes con motivo de la baja de números de donantes debido a la Pandemia, por parte de Hemoterapia.
- Utilización de nuevos canales de comunicación interna, sobre todo en lo relacionado a información vinculada a la Pandemia.
- Programa de adhesión e implementación del lavado de manos de todo el personal para mejorar la higiene de los mismos por parte de Infectología.
- Diseño de un proceso de lavado de insumos en el sector de Esterilización.
- Implementación de un sistema de dispensación automática de medicación en el sector de Guardia y Emergencias.
- Gestión de turnos y visualización de estudios vía web, cambio potenciado debido a la Pandemia.

Dicho listado da cuenta que en otros sectores del Hospital también se respira un aire creativo e innovador, lo cual coincide con lo expuesto por las personas consultadas. Ante la pregunta de si consideran que en sus áreas de trabajo se piensa y se actúa creativa e innovadora y cómo se

sienten respecto a ello, la respuesta que más se ha manifestado es la de ver las áreas como espacios de trabajo creativos e innovadores, lo cual logran verlo como un aspecto de desafío constante.

Aunque también se han registrado ejemplos de áreas en donde este patrón no se replica, lo cual les genera sentirse excluido o frustrado, son los menos casos. De la muestra de sectores seleccionados, y a partir del listado compartido, se deja ver cómo el Hospital Británico manifiesta ejemplos claros de creatividad e innovación.

Finalmente, se les solicitó a estos mismos representantes del Hospital que menciona si consideran al área de RR.HH como un área creativa e innovadora y si podían detallar algún ejemplo en dicho aspecto. Los aportes han sido los siguientes:

- El sistema de solicitud online de pedido de personal.
- Programa de asistencia al empleado.
- Implementación de formularios e información en formato online.
- Sorteos varios como alternativa al clásico festejo del Día de la Sanidad que no se pudo llevar adelante por motivos de la Pandemia.

En cuanto a la percepción que tienen respecto al área, si bien la gran mayoría reconoce rasgos creativos e innovadores en su gestión (se registraron nueve aportes con esta mirada), la lista que nos precede lejos está de igualar a las variadas propuestas creativas e innovadoras que mencionaron las personas que forman parte de RR.HH y que se encuentran vinculadas y puestas al servicio de todo el personal del Hospital. Reconozco que esto no debe ser visto como un aspecto totalmente negativo, ya que en muchos ámbitos de la vida hay veces donde nos cuenta reconocer lo que hace la otra persona (en este caso reconocer lo que hace otro sector). Si bien es importante detallar que algunas de ellas responden a mejoras en procesos internos más que

externos al área, el mayor número de respuestas de otros sectores se encuentran vinculadas a las mejoras propuestas en lo referido al proceso de selección del personal y a la digitalización o versión online de ciertos formularios.

En conclusión, podemos dar cuenta, como tanto en el Hospital Británico como en RR.HH se pueden encontrar rasgos creativos e innovadores en los cuales el personal ha trabajado y seguramente lo siga haciendo con los proyectos que tengan por desarrollar. Ahora bien, sería conveniente no solo para RR.HH, sino para todos los demás sectores, que puedan seguir jerarquizando su gestión a través de sus aportes creativos e innovadores puertas afuera; de esta manera se estará generando una conciencia colectiva y mirada organizacional donde la creatividad y la innovación sean factores explícitos y clave del día a día.

7.5. Límites organizacionales de la creatividad e innovación

Ya hemos abordado los riesgos y consecuencias de aquellas organizaciones que cultivan culturas basadas principalmente en normas, procesos y las tradiciones y que no promuevan con naturalidad un paradigma de pensamiento creativo. Adicionalmente, esto estará afectando a las personas y su grado de libertad, flexibilidad y motivación con el que se desempeñan en sus puestos de trabajo. Afortunadamente, al momento de llegar aquí (y aunque nos resta comino por recorrer) podemos compartir una aproximación de que el Hospital Británico y el área de RR.HH esbozan ejemplos de pensamiento y accionar creativo-innovador.

Sin embargo, toda organización se encuentra con ciertas barreras o límites a la hora llevar adelante la reforma o creación y posterior implementación de un producto, servicio o proceso. Así pues, el Hospital Británico y el área de RR.HH no son ajenos a ello; por lo que en materia de innovación y creatividad se podrán evidenciar los límites o barreras con los que (a juicio de

quienes colaboraron con la investigación) el paradigma creativo-innovador hoy en día se enfrenta. Una vez reconocidos, sería sumamente interesante que en aquellos casos en donde la organización o el área puedan implementar mejoras, puedan considerarlo como una medida a implementar.

En lo que respecta a RR.HH me parece conveniente comenzar con el aporte de la Gerente de RR.HH, quien compartía lo siguiente:

> Creo que nos encontramos con bastantes límites, algunos de ellos vienen de afuera y otros son por la naturaleza propia de la tarea. Si bien es cierto que nosotros en el área somos bastantes apegados a las normativas legales, las cuales son un gran pilar de Administración de Personal y Liquidación de Sueldos, desde la parte de Empleos, Capacitación y Desarrollo sí tenemos mayores libertades que nos permiten desarrollar con mayor facilidad un paradigma creativo-innovador.

El aporte de la Gerente sin lugar a dudas se adecua a todo aquello que se viene desarrollando en la investigación. Una parte hard donde el trabajo diario se realiza en torno a un marco legal y convencional que debe ser respetado y seguido al pie de la letra para no incumplir ante ellos, lo cual limita en parte la libertad de acción y pensamiento alternativo; mientras que en la parte soft se permiten pensar y obrar una serie de alternativas que pueden actualizarse en función de las necesidades del personal, sin demasiados límites o barreras legales que lo condicionen. De hecho, puertas para afuera, el sistema online de selección de personal ha sido uno de los aportes más nombrados por parte de los otros sectores.

Por su parte, los miembros del área han compartido un variado número de aportes en lo que respecta a límites y barreras que hoy se experimentan en el área y en el Hospital. Entre ellas

podemos identificar las ya mencionadas costumbres, tradiciones, normas y procesos, tanto del área como de otros sectores que mantienen relación con RR.HH y que crean una suerte de zona de confort organizacional. Aunque estas ya han sido desarrolladas y fundamentadas en anteriores apartados, y sobre todo al analizar la cultura organizacional, lo cierto es que se han mencionado algunas alternativas nuevas que convendría poder citarlas y analizar si se puede o no trabajar sobre ellas.

Parte del área menciona que hay ciertos límites de pensamiento y acción frente a la presencia del Sindicato que actúa en la organización, lo cual es comprensible por la funcionalidad que tienen y que en oportunidades dista de los criterios y voluntades que se sostienen desde el área. Por otra parte, la postura del Director General del Hospital también ha sido mencionada como una barrera, aunque desde su rol de máxima autoridad administrativa del Hospital seguramente cuente con argumentos y criterios válidos que lo sostienen en dicho puesto como principal garante de la senda exitosa que hoy sostiene la Institución. Las barreras económicas también han sido mencionadas entre los aportes, lo cual no es un dato menor y muchas veces es lo que termina inclinando la balanza a considerar si una idea creativa y medida innovadora será vista como un gasto o una inversión. Por último, se ha marcado como barrera la amplia franja etaria que alberga la organización; aunque si bien en términos neurocientíficos hay diversas explicaciones por las que las personas jóvenes tienden a ser más creativas en relación a lo que pueden llegar a ser las mayores, creo que este aspecto más que una barrera puede ser una oportunidad para crear a partir de la diversidad de miradas, tal y como lo manifiesta Gutiérrez Tobar (2016) al mencionar que "es absolutamente esencial que los proyectos de innovación y las iniciativas de gestión del conocimiento se doten de equipos heterogéneos, formadas por personas de distintas disciplinas, culturas, edades, etc." (Cap. 8, p. 160, p. 2)

Así todo, un total de cinco personas consideran que tanto en el área como en la organización no se cuentan con límites o barreras que imposibiliten el desarrollo de un paradigma creativo-innovador; mientras que por otro lado, un total de cuatro registros han opinado que tanto el área como el Hospital sufren de las mismas barreras mencionadas.

En lo que respecta a la opinión de los miembros de otros sectores del Hospital, los límites y barreras enunciados también han sido de una naturaleza sumamente variada. Entre ellos se han citado la presencia de trabas visualizadas en los niveles jerárquicos; las relacionadas a no contar con la infraestructura o tecnología adecuada; el hecho de contar con una cultura antigua con una fuerte burocracia y procesos, sumado al aspecto conservador apegado a las costumbres; y a la ya mencionada anteriormente gran número de empleados con una alta franja etaria y antigüedad en la organización que hace que les cueste ver el cambio como una posibilidad concreta de éxito.

Sin lugar a dudas que estas pueden ser solamente algunas de las barreras y límites que las personas de RR.HH y de otros sectores del Hospital perciben a la hora de pensar y actuar satisfactoriamente en términos creativos e innovadores. No obstante ello, y pese a estas barreras es importante remarcar el aspecto creativo e innovador que sí se logra desarrollar en la organización y que fue explicitado a la hora de citar cada uno de los eventos creativos e innovadores que compartió el personal.

Ante la necesidad imperiosa de dar respuesta a las exigencias de entorno, pero como así también de generar los cambios (y no solo anticiparse o afrontarlos una vez llegados) el Hospital Británico y el área de RR.HH deben abrazar los logros alcanzados y utilizarlos como faro para seguir avanzando en la inspiración creativa e innovadora para transitar el largo camino que aún tienen por recorrer; un camino lleno de desafíos y oportunidades de desarrollo, tanto a nivel individual, sectorial y organizacional.

7.6. Creatividad e Innovación en los Hospitales de Colectividad

Habiendo profundizado en el aspecto creativo e innovador que opera tanto en el área de RR.HH como en otros sectores del Hospital, me parece interesante finalizar este capítulo con el pequeño aporte creativo e innovador que se pueda detectar en los dos Hospitales de Colectividad que han colaborado con la investigación.

Por un lado, el Jefe de RR.HH del Hospital Sirio Libanes ha manifestado que en dicho sector sí se piensa y actúa creativa e innovadoramente por el simple hecho de que no solo deben atender cuestiones propias del área, sino que deben colaborar con temas propios de oros sectores, lo que implica investigar y ahondar en cada uno de los temas, contribuyendo ello a la motivación de quien lo hace. Por su parte ha compartido algunos de los aportes creativos e innovadores del Hospital, tales como diseño de portales y página web o de ciertas políticas y procedimientos institucionales.

Por su parte, el jefe de RR.HH del Hospital Italiano compartió que en el área hay "una gran búsqueda por mejorar los procesos y lograr resultados mejores a través de pequeños cambios que optimicen recursos". Esta forma de trabajo, le genera una sensación de sentirse "afortunado de poder proponer mejoras y crear nuevas herramientas." Asimismo, entre los aportes creativos e innovadores que mencionó, se destaca una herramienta virtual llamada "Self Service" o "Mi Gestión de RH", desde donde los empleados pueden gestionar sus propias solicitudes, como así también acceder a información institucional de interés.

Ante dichos aportes, podemos ver cómo el Hospital Británico de Buenos Aires, junto a los Hospitales de Colectividad citados, desarrolla (dentro de sus propias posibilidades) pensamientos creativos y acciones innovadoras. Lógicamente, en los casos de los Hospitales de Colectividad se trata de una leve aproximación donde se ha intentado simplemente conocer si la creatividad e

innovación que se experimenta en la institución y área de estudio, también se puede identificar en otras organizaciones de la misma actividad. Resultaría interesante conocer en profundidad algunas otras miradas dentro de dichas organizaciones (como así también de otras que actúan en el mercado), de modo tal que le sirvan al Hospital Británico como inspiración para seguir fomentando su propio paradigma creativo-innovador.

CAPITULO V

NEUROCIENCIAS, APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES, VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS Y CONCLUSIONES

8. Capítulo V: Neurociencias, aportes para futuros trabajos, validación de hipótesis y conclusiones.

8.1. Introducción a las Neurociencias

A lo largo de la historia (y sobre todo en las últimas dos décadas), numerosos estudios científicos nos han posibilitado conocer en gran magnitud acerca del cerebro humano. Desde la simple composición y funcionamiento del cerebro de los reptiles (cerebro reptiliano), los cuales habitan desde hace quinientos millones de años, o esa segunda capa del cerebro desarrollada en los primeros mamíferos hace doscientos millones de años (cerebro límbico); hasta el análisis de la tercera y más compleja capa denominada "neocortex" que nuestros antepasados más directos han podido experimentar en el transcurso de los últimos cien mil años. Es que, si bien las tres partes conforman un sistema y cada una de ellas guarda aún misterios sin conocer, es el neocortex (conocido también como cerebro humano), aquella parte del cerebro que se desarrolló hace muy pocos años si lo comparamos con las otras dos, la que sin duda hoy nos posibilita distinguirnos de las demás especies del mundo como seres pensantes.[21]

Más allá de que entre las tres partes conforman el cerebro humano, cada una de éstas alberga sus determinadas funciones y características. Así pues, es la compleja composición y funcionamiento del cerebro lo que ha motivado a diversos profesionales a intentar estudiar y dilucidar cada uno de sus rincones, a los fines de poder reconocernos como especie, como así también conocer el funcionamiento y los límites (si es que los hay) de la mente humana. Lo cierto es que, amén de los avances alcanzados a la fecha y la gran cantidad de preguntas que han sido respondidas, los especialistas afirman que aún no se ha podido concluir en una teoría unificada

[21] La teoría de los tres cerebros explica cómo los científicos han acordado en estructurar el cerebro humano. Compuesto por las partes mencionadas, cada una de ellas tiene sus particulares características. Se recomienda ampliar la lectura consultando la obra *"Ágilmente"* de Bachrach E. de 2012 (Cap. 2.7)

acerca del cerebro humano. Braidot (2012), especialista en neurociencias aplicada al ámbito organizacional, explica en forma clara:

> El cerebro es una de las estructuras más complejas y extraordinarias que existen en la naturaleza y, sin duda, el órgano más interesante del cuerpo humano, no sólo porque se modifica segundo a segundo debido al fenómeno de la neuroplasticidad, sino también porque se ocupa de todo lo que somos, lo que sentimos y lo que hacemos. (Cap. 2, p. 64)

Asimismo (y para sumar otra calificada opinión acerca del tema), Manes (2014), médico especializado en neurociencia, dice:

> Aunque sabemos mucho sobre procesos específicos (…) todavía no hay una teoría general del cerebro que explique su funcionamiento general ni sabemos cómo las neuronas y sus conexiones dan lugar a este proceso íntimo, personal, subjetivo que es propio de cada uno de nosotros al experimentar y vivir una situación dada. (Cap. 1, p. 51)

Por otra parte, el estudio del cerebro habilita un extenso mar de posibilidades a desarrollar, entre ellas las vinculadas a la inteligencia emocional. Situadas en la parte límbica del cerebro (las emociones), los seres humanos no sólo somos seres racionales, sino que también somos seres emocionales; así pues, las emociones (con origen en la actividad mental) se manifiestan en cada una de las actividades que llevamos adelante, lo que sin duda significa un excelente motivo de estudio a los fines de entender no sólo la estructura y funcionamiento del cerebro, sino también la

forma en que se activan determinados neurotransmisores[22] y mecanismos emocionales ante entornos específicos, situaciones o contacto con otros individuos.

Es este misterioso órgano que rige todo el andar, pensar y sentir del cuerpo humano lo que hoy en día motiva a profesionales a estudiar en profundidad acerca del tema pero no solo en el ámbito clínico o científico; sino también ciertos especialistas con el fin de aplicarlo a distintos campos y actividades. Por ello, hoy nos encontramos frente a la maravillosa posibilidad de alcanzar avances significativos que contribuyan no solo a los fines científicos, sino también en el organizacional.

Las neurociencias han llegado para ello; estudiar la composición y el funcionamiento del cerebro humano y poner estos conocimientos al servicio de las demás áreas de estudio, en vistas de promover el cuidado y desarrollo del ser humano y la mejora en la obtención de resultados.

8.2. Neurociencias y organizaciones

Como se ha mencionado en el punto anterior, los aportes de las neurociencias han ganado terreno de aplicación en diversos ámbitos. Éstos son cada vez más tenidos en cuenta no solo a nivel científico, sino que los mismos han podido ser puestos en práctica a niveles más concretos y de aplicación cotidiana, lo que posibilita a las personas tener a disposición una nueva herramienta de trabajo.

A nivel organizacional, los continuos cambios en el mundo del trabajo han impulsado a los líderes a redescubrir sus estrategias no sólo de producción, sino también de management. Lo que tal vez hace algunas décadas no encontraba su lugar de aplicación por fuera del ámbito científico,

[22] Gutiérrez T., en su obra *"Neurocreatividad en la empresa"* realiza una clasificación del ciertos neurotransmisores que se pueden identificar en la mente y cómo el ser humano a través de determinado tipo de situaciones y experiencias puede potenciarlos, repercutiendo ello en el comportamiento y en la forma de pensar de las personas. (Cap. 2, pp. 52-57)

ya sea por el alto nivel de abstracción y tecnicismo que a priori pareciera requerir dicho tema, o ya sea por una falta de voluntad y determinación por parte de los líderes a dar el lugar a dicha temática, hoy comienza a ser un recurso puesto a disposición para que las empresas planteen una nueva estrategia de management. Un abordaje consciente y responsable del tema desde una perspectiva neurocientífica significará la inclusión de una valiosa herramienta que logre complementar el análisis del negocio, en vistas de las personas y de los procesos de trabajo existentes.

En los últimos años se ha empezado a escuchar con mayor frecuencia el término Neuromanagement. Este concepto introducido en el campo organizacional ha llegado para tener la posibilidad de redefinir estrategias y acciones de management abordadas ahora desde una perspectiva basada en las neurociencias. Es que en la esfera de las organizaciones "las neurociencias aportan extraordinarias herramientas tanto para elegir como para mejorar el desempeño de las personas que se necesitan." (Braidot, 2012, Cap. 7, p. 271). Los líderes deben desarrollar la habilidad de tomar lo más conveniente de cada una de las herramientas, de modo tal que éstas contribuyan al rendimiento de la organización.

Así pues, puesto que las características del entorno que rodea a las organizaciones cambian continuamente, como así también lo hacen las exigencias de las personas que integran los ambientes de trabajo, (haciendo de esto que el contrato psicológico siempre se encuentre en situación de alerta y de extrema necesidad de cuidado) hoy las empresas están llamadas a redefinir sus estrategias de trabajo y sobre todo la atención y cuidado de las personas que trabajan para ellas reconociéndolas como su capital más importante y como su propia ventaja competitiva. La aplicación de técnicas de Neuromanagement posibilitarán a los líderes a entender y acompañar el funcionamiento de la mente humana (y por ende la de los trabajadores), favoreciendo de esta

manera el desarrollo de ambientes de trabajo que promuevan el bienestar de las personas y la obtención de mejores resultados organizacionales.

Seguir anclado a un management basado en una mirada únicamente empresarial donde lo central sean los resultados, normas y procesos con tareas rutinarias que se acomoden a éstos últimos, y donde no se incluya una mirada humanitaria que atienda a las necesidades siempre cambiantes del talento, es considerar a la organización sólo desde una perspectiva económica, pereciendo ante la incapacidad de no poder anticipar a las demandas y necesidades de las personas que las integran. En este sentido, la forma en que la cultura de la organización es transmitida a todas las personas, el rol de los líderes y el feedback que éstos brindan, las relaciones con los pares, el acondicionamiento del lugar de trabajo y la naturaleza de las tareas realizadas dando éstas la posibilidad de incurrir en nuevos desafíos (por citar algunos factores) influyen en la actividad mental de las personas, trayendo esto consigo expresiones tanto a nivel emocional, como así también motivacional y de actitud. Los líderes deben saber que "cuando las condiciones medioambientales son favorables, el cerebro es el producto de lo que cada persona hace, siente y experimenta a lo largo de su vida." (Braidot 2102, Cap. 1, p. 21)

Las variables independientes de estudio seleccionadas para este trabajo (cultura y clima) sin lugar a dudas tienen un gran impacto sobre el pensamiento y accionar humano en sus puestos de trabajo. A su vez, los componentes que integran ambas variables jugarán un papel significativo (aunque no exclusivo) a la hora de definir el nivel de motivación (aspecto importante para el desarrollo del paradigma creativo-innovador) con el que cuentan las personas. Tal y como lo explica Manes (2014), "el contexto y los factores sociales pueden estimular (o no) la explosión de la creatividad." (Cap. 3, p. 207)

Las organizaciones (como es el caso del Hospital Británico) deberían poner el foco no sólo en cuestiones económicas, sino también fortalecer el aspecto humano, ya que cuidando y

desarrollando a su personal alcanzarán mejores resultados organizacionales. De esta manera "si trabajamos en pos del desarrollo de nuestras capacidades cerebrales, las conexiones neuronales se incrementarán. Esto sólo puede producirse en un medio ambiente caracterizado por la motivación, el aprendizaje continuo y la incorporación de nuevas experiencias." (Braidot, 2012, Cap. 1, p. 48). Aquí podemos identificar un gran desafío puertas adentro de las organizaciones, en el cual las neurociencias disponen de un abordaje interesante para poner a disposición.

La inclusión de una perspectiva neurocientífica a nivel laboral debe ser vista como una oportunidad de incorporar valor, debido a que se ha comprobado la existencia de la relación que hay entre ambiente de trabajo y actividad cerebral. "Las neurociencias demuestran día a día que no sólo el entorno modela el cerebro, también es posible lograr un cambio de una manera simple: enfocando la atención en un pensamiento determinado." (Braidot, 2012, Cap. 1, p. 41). Esto es algo que no se ve a menudo en los puestos de trabajo, cada vez más marcados por rutinas y acciones repetitivas carentes de reflexión y posibilidad de grandes cambios.

Por otra parte, si lo que se quiere es hacer opción por la inclusión de una mirada creativa en las organizaciones, las neurociencias dejan en evidencia la necesidad de profundizar en algunos aspectos que en algunos casos aún no le han dado la atención que merece. En esta línea, Manes (2014) explica:

> Muchos creativos reportan que ellos tienen ideas nuevas cuando no están pensando en nada (…) Justamente esos serían los mejores momentos para crear, ya que cuando se está relajado, hay tiempo de inactividad y existe lo que se llama "sueños diurnos. (Cap. 3, p. 204)

Como se puede ver, pensar en aprovechar o destinar en las organizaciones aquellos tiempos de "inactividad" para desarrollar un pensamiento creativo, parece ser algo que aún no se ve con total naturalidad en todas las organizaciones.

Finalmente, las organizaciones que logren estudiar la conducta, el pensamiento y los sentimientos de sus trabajadores desde una mirada de las neurociencias, se verán posibilitadas de poner el foco de atención en mejorar el clima de trabajo de las distintas áreas y adaptar la cultura organizacional a las nuevas realidades que se viven en los espacios de trabajo, de modo tal que ambas variables potencien el desarrollo laboral y personal de las personas, posibilitando el desarrollo del trabajo a partir de una perspectiva creativa e innovadora.

8.3. Neurociencia y creatividad

Así como cada una de las acciones que nuestro cuerpo realiza, ya sea en forma impulsiva o racional, los pensamientos también tienen su origen en el cerebro. En tal sentido, "como cada aspecto de la experiencia humana, la creatividad se origina en el cerebro." (Manes, 2014, Cap. 3, p. 203). En el cerebro se llevará a cabo un complejo proceso en el que un sin número de neuronas se activarán dando lugar a una red neuronal que trabajará en pos de desarrollar ese tipo de pensamiento.

Con el avance de la ciencia, (sobre todo en materia de neurociencias) se ha podido comprobar lo complejidad que guarda en sí mismo el estudio del proceso creativo. Uno podría suponer a simple vista que la creatividad aparece así porque sí en algún momento dado y que esa idea creativa que pensamos se consolida o no por arte de magia o por algo del destino. Pero lo cierto es que analizar el tema desde esa mirada es quedarnos simplemente con la capa más superficial del iceberg. Por debajo del agua (es decir en nuestra mente) sucede una actividad que puede ser

explicada desde un nivel neuronal pero que no somos capaces de dimensionar a simple vista; esto es porque en la mayoría de los casos no estamos acostumbrados a analizar nuestras actividades mentales a un nivel cotidiano, realizándolas de manera automática, como ser el caso de la actividad mental que estamos generando en este momento para poder leer este trabajo.

Diversos investigadores han estudiado el proceso creativo, desde su inicio y su desarrollo, hasta su exitosa consolidación (innovación) o su fracaso como idea fuerza. Es que en la mayoría de los casos el pensamiento creativo pasa por cinco periodos, que si bien no es obligatorio que así lo sea y cumpla cada uno de ellos como si formaran parte de una secuencia programada, es muy común que podamos identificar cada una de estas etapas.

Si bien no es el objetivo de este trabajo detenernos en la profunda explicación de cada uno de estos periodos, es importante sí reconocer que el proceso creativo comenzaría con un periodo de "preparación" que hace referencia al desafío creativo que se afrontará y que se instala en la mente. El segundo periodo recibe el nombre de "incubación" y se trata del momento en la que hay una alta actividad mental (en su mayoría inconsciente) donde las ideas se empiezan a conectar unas con otras; luego llega el periodo de "revelación", donde esas ideas e interacción entre ellas comienza a ser de manera consciente y se comienza a ver la aplicabilidad de las mismas al desafío planteado en la etapa de preparación. El cuarto periodo se llama "evaluación" y es el momento quizás más crítico ya que es el momento donde aquella idea se somete a la puja de emociones y el surgimiento de posibles críticas externas; ante ello, la persona decide si lleva o no a la realidad esa idea que ha estado pensando. En caso de que las fuerzas mentales que busquen llevar esta idea a cabo sean más fuertes que las que no la quieran realizar, llegaremos entonces al último periodo; es decir el de la "elaboración".[23]

[23]Bachrach E. realiza un análisis detallado de cada uno de los cinco periodos del proceso creativo. Para ampliar la lectura en este punto, se recomienda consultar su obra *"Ágilmente"* de 2012, Capítulo 3.

Como se puede ver, el proceso creativo es más complejo de lo que se cree. Es más, me animo a decir que, si alguien nos consulta sobre la creatividad, solemos saber menos de lo que creemos y que si hablamos del concepto, inmediatamente lo asociamos al hemisferio derecho del cerebro. Si bien esta afirmación es un tanto verdadera, lo cierto es que no lo es del todo, ya que como bien dice Manes (2014), "el proceso de creatividad claramente depende de una red muy compleja de nuestro cerebro." (Cap. 3, p. 206). Si bien sí se registra una mayor actividad en el hemisferio derecho, el proceso creativo se encuentra presente en todo nuestro cerebro, tal y como lo mencionan Braidot et. al (2014) al explicar que "es justamente el hemisferio izquierdo el que se ocupa de evaluar y someter a juicio todo destello que provenga el hemisferio derecho. Por lo tanto, la inteligencia creativa comprende todo el cerebro." (Cap. 11, p. 313, parr. 7)

El estudio de la mente y su relación con la actividad creativa nos ha posibilitado conocer un poco más acerca de la influencia que tienen algunas variables en el proceso creativo. Si bien a priori pareciera ser que explotamos más o menos nuestros pensamientos creativos en determinados momentos, lo que se pudo reconocer es la influencia que los distintos ambientes tienen sobre la actividad mental. Bachrach (2012) afirma que "la creatividad no es algo que se encienda en cualquier parte, sino que está íntimamente relacionada con el clima. Tiene que haber un ambiente estimulante para ser creativo." (Cap. 3.2, parr. 6). Del mismo modo, Manes (2014) afirma que "el contexto y los factores sociales pueden estimular (o no) la explosión de la creatividad." (Cap. 3, p. 207). Concluyendo acerca de la fuerza que tiene el ambiente que nos rodea en cuanto a las posibilidades de reconocernos y desarrollarnos como seres creativos, Braidot (2012) dice que "cuanto más desafiante es ese medio ambiente, mayores son las áreas cerebrales que se activan y se entrenan." (Cap. 1, p. 50)

Los tres autores citados en el párrafo anterior ponderan de una gran manera y hasta en cierto modo responsabilizan al medioambiente en el que las personas se encuentran inmersas como

facilitador o inhibidor del proceso creativo. Pero lo cierto es que considero que las personas a diario no sólo se enfrentan a las fuerzas de los ambientes en las cuales se encuentran insertas, sino que en su propio interior también hay ciertos bloqueos o impasses[24] que atentan contra el nivel de creatividad con el que uno mismo piensa.

Otro de los aportes que nos han brindado las neurociencias y que sin dudas dará mucho que hablar porque es algo cada vez más tenido en cuenta en los distintos ambientes de la vida, es la actividad emocional que experimenta el cerebro al momento de llevar a adelante cada uno de sus pensamientos o actividades. En esta línea, pensar creativamente se encuentra íntimamente relacionado y puede traer consigo una gran cantidad de emociones, las cuales se encuentran depositadas en nuestra mente. "Las emociones tienen una influencia importantísima en nuestra conducta, pero también, y fundamentalmente, en el desempeño de las funciones ejecutivas del cerebro." (Braidot, 2012, Cap. 1, p. 55) Así pues, pensar o no creativamente (dependiendo cada una de las personas en particular) tendrá un impacto emocional; el control o no de dichas emociones también favorecerá (o no) el desarrollo del pensamiento creativo como así también otros factores relacionados a la motivación y rendimiento de la persona.

Como se puede ver, el fenómeno creativo es mucho más complejo de lo que se cree. Pero en lo que debemos estar de acuerdo y poder reconocer, es en los beneficios que este paradigma alberga; es que, activando las redes neuronales, el cerebro se desarrollará a altos niveles, posibilitando esto a que las personas logren desarrollarse. Si el ambiente que integra la persona (la empresa) actúa en beneficio de este tipo de desarrollo, nos encontraremos ante una gran e incalculable posibilidad de beneficios, tanto a nivel personal como organizacional.

[24] Término que Bachrach incorpora en el Capítulo 3 de su libro *"Ágilmente"* de 2012 para hacer alusión a los bloqueos que la mente surge durante un proceso creativo. El autor se remite a una experiencia personal para definir el concepto y describir una de las posibles técnicas para combatir estos momentos que atentan contra el proceso creativos que la mente está experimentando.

8.4. Técnicas neurocientíficas para desarrollar la creatividad en el ámbito organizacional

En puntos anteriores de esta investigación se ha mencionado que la creatividad como proceso mental se desarrolla en la totalidad del cerebro (con fuerte presencia en el hemisferio derecho), generando una gran cantidad de actividades mentales imperceptibles al ojo humano pero que son necesarias para que una idea creativa pueda o no prosperar transitando el camino de la innovación. Por ende, como nos estamos refiriendo a una actividad humana, las personas deberán valerse de las herramientas más convenientes para que este proceso se desarrolle en buenos términos y sea así algo gratificante, más no un pesar.

Considerando el aporte de aquellos que colaboraron con la investigación, en el sentido de si experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras es o no importante para la mente humana; las respuestas justificando su gran importancia para la mente han sido contundentes. Entre ellas, está la de concebir a la creatividad y la innovación como contribución al estado de ánimo de las personas y evolución de las mismas; considerarlas como medios a través de los cuales se pueden reflejar niveles de motivación, compromiso y sentido de pertenencia; porque son cualidades que ayudan a disminuir los niveles de estrés; y porque son habilidades que transforman la vida de uno mismo y de los demás, entre otras características que podemos sumar a esta lista.

Por ello, considerando la voz de las personas del Hospital Británico, en este último punto de la investigación me propondré citar algunas de los conceptos, técnicas y consejos desarrollados por las neurociencias que podrán ser utilizados de modo tal que tanto personas como organizaciones puedan convertirlas en prácticas que potencien la creatividad y la innovación en los espacios de trabajo y mejoren la calidad de vida de las personas en sus ambientes laborales; ya que, como

menciona Gutiérrez Tobar (2016) “la necesidad de activar la parte derecha no es solo a nivel individual, sino que es esencialmente válida en las empresas.” (Cap. 2, p. 46. Parr. 2)

En primer lugar debemos reconocer que uno de los factores más importantes por lo que a algunas personas les cuesta más que a otras desarrollar su creatividad, es debido al poder de los mapas mentales, los cuales “se construyen como resultado del aprendizaje y de la experiencia, y actúan como filtros que estructuran el pensamiento y hacen que alguien acepte determinados puntos de vista y rechace otros, decida qué es aceptable y qué no lo es.” (Braidot, 2018, C. 16, p. 376). Por ello mismo, conociendo esto, las organizaciones podrían colaborar de modo tal que las personas puedan confrontar sus mapas a los fines de activar el pensamiento creativo. De esta manera, al alterarse los mapas mentales de las personas, se contribuirá a modelar los mapas mentales organizacionales.

Una de las primeras medidas que las organizaciones deberían considerar para estimular el pensamiento creativo, es el hecho de generar ambientes de trabajo donde la creatividad se desenvuelva con mayor facilidad. “La creatividad no es algo mágico que se enciende en cualquier parte, sino que está íntimamente relacionada con el clima.” (Bachrach, 2012, Cap. 3). Por ello, un ambiente de trabajo relajado, donde no haya demasiadas interrupciones, donde se cuente con los elementos necesarios para trabajar y donde haya una infraestructura ergonómica, higiénica y segura, posibilitará a que el cerebro piense de una manera más cómoda y óptima. Seguramente al principio le cueste direccionar los esfuerzos mentales a pensar nuevas ideas debido a la presión que generarán los mapas mentales, pero con el correr del tiempo, algunas de ellas podrán surgir, dando paso a otras con mayor facilidad.

Recordemos también que el tema del poco tiempo disponible durante sus jornadas había sido uno de los puntos que algunas de de las personas de RR.HH manifestaron experimentar en su día

a día; por lo que si lo que se busca es que la mente produzca ideas creativas, entonces se deberá facilitar el escenario para que lo consiga.

Una segunda práctica que las organizaciones deben fomentar periódicamente es el ya conocido "brainstorming" o "lluvia de ideas". Aquí lo que se busca es que a través de reuniones de grupo (también puede plantearse como práctica individual), las personas debatan y compartan el mayor número de ideas posible para abordar un tema específico. Si bien parece un tema trillado y muy utilizado entre los grupos de trabajo, es importante conocer el análisis neurocientífico a los fines de poder potenciarlo.

Como ya mencionamos en el capítulo de "Creatividad e Innovación", el cerebro tiende a hacer opción por lo conocido a través de este mecanismo mental que recibe el nombre de entropía. Por ello, si sólo nos quedamos con la idea actual, o bien con las primeras que puedan surgir en el brainstorming, el pensamiento creativo difícilmente pueda activarse y desarrollarse por completo.

Por ello, la propuesta es que, determinando un espacio temporal de acción, las personas y grupos puedan desafiarse a generar primero una gran cantidad de ideas sin pensar tanto en la calidad, porque es quizás la interacción y unión de muchas de ellas lo que contribuya a generar la mejor opción para encarar el tema. Por consiguiente, una mirada abocada al trabajo colaborativo y participativo, podría utilizar profundamente esta técnica, contribuyendo al desarrollo mental creativo de cada una de las personas y a fortalecer relaciones interpersonales. Resulta importante también que en este intercambio de ideas se elimine todo tipo de juicio con connotación negativa, debido a que en caso que estos existan, el cerebro fácilmente puede interpretarlo como una expresión de bloqueo mental.

Otro de los aspectos en donde las organizaciones deberían profundizar su mirada para que prospere el pensamiento creativo es acerca de la motivación de las personas. Este concepto se encuentra fuertemente relacionado al sistema de recompensas que puedan percibir éstas. Por eso,

ante la pregunta que se les había hecho a las personas en torno a los factores más importantes para pensar y actuar creativa e innovadoramente, un gran número de ellas contestaron que son las motivaciones intrínsecas las que lo determinan. En este sentido, Braidot (2018) dice:

> A nivel cerebral, la satisfacción asociada a la consecución de metas activa el sistema de recompensas y libera un neurotransmisor, la dopamina. Ello provoca una sensación de bienestar interior, placer y optimismo que se convierte en una especie de círculo virtuoso, ya que renueva el entusiasmo y, consecuentemente, refuerza a motivación. (Cap. 17, p. 384)

Ante ello, es imprescindible que nuestros niveles de dopamina se encuentren entre los suficientes para que la creatividad pueda desarrollarse frecuentemente en una persona que se encuentra motivada. Dicho esto, un buen sistema de recompensas orientadas a fortalecer a la motivación intrínseca, contribuirá a desarrollar el pensamiento creativo. En este sentido, a veces no es necesario complicar demasiado las fórmulas; una simple palabra de aliento, la escucha atenta o el acompañamiento cercano por parte de líderes y también de pares, pueden tener más poder y eficacia que un simple aumento de sueldo.

Al principio del apartado se ha mencionado que si bien el proceso creativo se puede localizar en el hemisferio derecho del cerebro ya que está asociado a la parte intuitiva, disruptiva e imaginativa, mientras que la parte izquierda está vinculada a los aspectos racionales, el control y la lógica, ambos se activan y participan si nos remitimos a la creatividad. Toda idea novedosa y original que nos venga a la mente, antes de ser exteriorizada pasará por una actividad mental de control, función extremadamente necesaria puesto que sin ella seríamos más propensos, por ejemplo, a padecer ciertos desórdenes mentales en casos extremos.

Por eso, y reconociendo el aporte de potenciar el pensamiento creativo organizacional, una técnica muy interesante y que ha tomado también cierto protagonismo en el ámbito personal de los individuos, es la práctica de la meditación y el Mindfulness. En este sentido, "la meditación fortalece tanto las redes de improvisación como las de control, pero lo que es más importante, también refuerza una tercera red – la red de saliencia – que mantiene el equilibrio." (Intimind, 2017). Por su parte, puesto que la creatividad puede también significar un proceso doloroso en cuanto a resultados y tiempos de experimentación, el Mindfulness "es la oportunidad de practicar el no-juicio y la compasión hacia uno mismo, especialmente cuando las cosas no salen perfectas y cuesta un poco más seguir adelante." (Intimind, 2017)

Dentro de la carpeta de beneficios al personal, sería interesante proponer espacios de Mindfulness y meditación en la oficina, brindando una herramienta a las personas para que puedan entrenarse como personas inteligentemente emocionales, reduzcan sus niveles de estrés e incluyan la posibilidad de ejercitar su creatividad mental, a través de un momento de calma.

Si bien el ejercicio físico es algo que solemos imaginarlo como un deporte, un hobby o hasta incluso una forma de hacer terapia, las neurociencias han comprobado la relación indirecta que hay entre la práctica del ejercicio físico y la creatividad.

Entre los muchos y variados beneficios saludables que hay para el cuerpo humano poder ejercitarlo de manera diaria, en materia de actividad cerebral, el ejercicio físico también "libera neurotransmisores (endorfinas, noradrenalina, dopamina y serotonina, entre otros), que trasladan información en el cerebro, provocando una sensación de bienestar, fortaleciendo la respuesta inmune y reducción del estrés." (Braidot 2018, Cap. 18, p. 413)

La liberación de determinados neurotransmisores es la razón por la que quizás muchos de nosotros luego de practicar un poco de ejercicio o realizar nuestro deporte preferido, nos encontramos con mayores facilidades para resolver algunos de nuestros problemas cotidianos.

Por ende, destinar un momento de la jornada laboral para que las personas puedan practicar el ejercicio que más prefieran (como así también meditar como ya se mencionó) puede ser una interesante propuesta para que las personas contribuyan a su salud física y a su mente, como así también a mejorar procesos, tareas o proponer nuevas ideas que generen valor.

Lógicamente estas son solo algunas de las posibles técnicas que las organizaciones como el Hospital Británico de Buenos Aires pueden aplicar en el día a día para desarrollar y potenciar la actividad mental. Es probable que existan otras que quizás ya son puestas en práctica o que tal vez en un futuro surjan nuevas y mejores, puesto que si nos referíamos a la mente humana y a cómo ésta funciona y condiciona nuestro pensar y accionar, aún nos falta mucho por conocer. Lo que sí está claro es que este tipo de propuestas deben estar incluidas y formar parte de la identidad de la organización. Con esto me refiero a que no deben ser iniciativas aisladas o ser promocionadas como beneficios extraordinarios para el personal, sino que deben ser incorporadas como parte del día a día y consideradas como expresiones de desarrollo, punto estratégico y factor de éxito.

8.5. Aportes para futuras investigaciones

Habiendo realizado todo el recorrido a lo largo del presente trabajo, han ido surgiendo diversos interrogantes y cuestiones que si lo que se hubiera querido hacer era dar respuesta a ello, hubiese sido necesario adentrarse en cada uno de ellos y desarrollarlos en profundidad, dedicándoles la atención que los mismos merecen y remarcando la relevancia que podrían tener como aportes para futuras investigaciones. Es que es conveniente reconocer que el abordaje de un tema específico, la mayoría de las veces invita a recorrer nuevos posibles caminos que abracen el conocimiento. Es por ello que a continuación compartiré lo que a mi entender son cuatro grandes

aportes que podrán ser utilizados en el abordaje de futuras investigaciones, las cuales también pueden ser complementadas con la que se realizó en el presente trabajo.

En primer lugar propongo profundizar en el análisis del modelo de liderazgo que se promueve en el Hospital Británico, como así también el que es efectivamente ejercido en mandos medios, gerenciales y directivos. Puesto que al hablar de liderazgo se hace referencia a un concepto que tiene total influencia sobre el contrato psicológico, sería importante contar con un liderazgo orientado fundamentalmente hacia las personas. Por consiguiente, la propuesta a desarrollar es si en el modelo que se desarrolla y percibe en la Institución se experimente una mirada emocional, de acompañamiento y desarrollo a las personas, o si simplemente se trata de un modelo de liderazgo que prioriza el control y la supervisión, proponiendo acciones de mejoras en dicho sentido.

El segundo aporte que considero conveniente poder seguir desarrollando en una próxima investigación es diseñar un plan estratégico y de acción que comprenda distintas técnicas propuestas por las Neurociencias (pueden ser las mencionadas e incluir otras) a través del cual se pueda mejorar el negocio, promoviendo el desarrollo de habilidades blandas y el pensamiento creativo como factor de éxito, (tanto de líderes como del resto de los empleados). Adicionalmente, que la Institución pueda diseñar e implementar una encuesta de clima abordada desde una perspectiva neurocientífica. De esta manera, si se logra conocer más en profundidad acerca del funcionamiento de la estructura cerebral ante los eventos y decisiones que suceden a diario en los espacios de trabajo, se podrá diseñar un plan de acción efectivo que incluya técnicas y políticas que mejoren el desempeño de las personas, influyendo positivamente en ellas.

Un tercer aporte para futuras investigaciones se encuentra relacionado al cambio que ha sufrido la forma de trabajar en el Hospital motivado por la Pandemia (como así también en otras organizaciones) y que se ha manifestado en dicha investigación al abordar los puntos “relaciones

interpersonales" y "espacio de trabajo". Sería interesante profundizar en el aspecto del impacto económico, estructural y emocional que trajo consigo la nueva modalidad de teletrabajo, habiéndose alterado las relaciones con pares y superiores, puesto en discusión la oficina como lugar de trabajo, como así también la forma en que se gestiona éste y el impacto de todo ello en la gestión del valor del área. Se propone que sea una investigación principalmente orientada a las áreas staff del Hospital, puesto que en materia asistencial, el teletrabajo no se encuentra fuertemente desarrollado.

Finalmente, como cuarto posible eje de una próxima investigación, se propone replicar un análisis completo del proceso creativo e innovador que hoy se desarrolla en todos los Hospitales de Colectividad. El singular aporte del Hospital Sirio Libanes e Italiano, puede servir como disparador para profundizar en dicha materia en el resto de los Hospitales, pudiendo tal vez generar planes de acción o técnicas neurocientíficas colectivas que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del paradigma creativo-innovador en el ámbito de la Sanidad.

9. Validación de hipótesis

Luego de haber realizado dicha investigación en profundidad, ha llegado el momento de poder comprobar si la hipótesis que he planteado en un comienzo ha logrado o no ser validada, instancia a la cual se arriba luego de haber hecho un análisis que contempla un abordaje teórico, experimental y reflexivo. Como resultado de ello se puede comprobar que la hipótesis propuesta para la presente investigación *("La Cultura Organizacional y el Clima Laboral del área de Recursos Humanos del Hospital Británico de Buenos Aires son las principales razones por las que las personas que forman parte de dicha área no piensan y actúan de manera creativa e*

innovadora en sus puestos de trabajo.") ha sido refutada, exponiendo a continuación los principales motivos.

Al analizar las variables independientes se ha comprobado que, si bien la cultura del Hospital Británico entre sus principales características se puede identificar conceptos como "tradición", "costumbres", "normas" y "procesos" todos ellos forman parte de una combinación de rasgos que han sido síntesis de su propio éxito organizacional por más de 175 años. En segunda instancia, la propia inclusión del concepto "desarrollo" como uno de los valores de la organización, ayuda a entender que la Institución promueve y vive una vida de desarrollo y perfeccionamiento puertas adentro, promoviendo (sobre todo en materia asistencial como core del negocio) la inclusión de nuevas técnicas científicas y el desarrollo de las personas, principalmente en su departamento de Docencia e Investigación; lo que significa que el pensamiento creativo forma parte de la visión estratégica y desempeña un rol importante en el éxito de la organización.

En lo que respecta al Clima Laboral percibido en el área de RR.HH, a partir del aporte de los miembros del área que han colaborado con la investigación, se puede ver que en materia de liderazgo, relaciones interpersonales y autonomía para modificar tareas, las respuestas obtenidas han sido en su mayoría satisfactorias.

Si bien el contexto actual generado por la Pandemia ha cambiado muchos aspectos del trabajo, el modelo de liderazgo ejercido en el área en líneas generales promueve a que las personas puedan compartir sus ideas y en gran medida sentirse escuchadas aunque en ciertas oportunidades una parte de los colaboradores no sientan que se den respuestas a las ideas que se proponen y no se aceptan. Por su parte, las relaciones interpersonales son en su mayoría generadas por parte de los jefes (en este punto se debe reforzar las relaciones entre distintos equipos del área), aunque también se identificaron ciertas reuniones informales por lo que se destaca que es un área que dialoga, con una tendencia colaborativa y participativa. Del mismo modo, en lo que respecta a

autonomía, una gran cantidad de opiniones del área, dan a entender que las personas en tanto dispongan de la autonomía para modificar o proponer aquello que su autoridad se lo permita, lo harán mostrando iniciativa.

Respecto a las variables dependientes, en lo que respecta a Creatividad e Innovación, tanto los miembros del área de RR.HH como los sectores que han colaborado con el trabajo, han podido dar a conocer e identificar una serie de invenciones originales que han incorporado valor a la gestión del área que las haya diseñado como así también para la organización. Por su parte, entre los principales puntos que determinan la posibilidad de desarrollar un paradigma de pensamiento y accionar creativo-innovador en la organización, el concepto que más se ha identificado fue el de la motivación intrínseca que cada persona tiene; no así la cultura organizacional o el clima laboral, aunque sí se haya mencionado en la pregunta referente a las barreras que se perciben en RR.HH y en el Hospital.

Es por todo ello que se refuta la presente hipótesis, afirmando que ni la Cultura Organizacional, ni el Clima Laboral del área de RR.HH son las principales razones por las cuales las personas de dicho área no piensan ni actúan creativa e innovadoramente; más aún, si bien la cultura sí tiene ciertos rasgos que no son facilitadores del pensamiento creativo, tanto la organización como el área, sí muestran testimonios de que se piensa y actúa creativa e innovadoramente.

10. Conclusiones

Luego de todas las ideas y conceptos desarrollados y compartidos a lo largo de este Trabajo Final de Maestría, he logrado introducirme en un campo poco conocido y transitado por mi parte hasta este momento. El estudio de la creatividad e innovación en las organizaciones y el aporte de

las Neurociencias como herramienta para entender ambos conceptos, ha generado en mi persona la posibilidad de conocer, profundizar y valerme de herramientas y pensamientos suficientes para que como trabajador y persona pueda pensarme desde una faceta creativa e innovadora, como así también fomentar a que otros puedan hacerlo, en vistas de enriquecer nuestras vidas y las de las organizaciones que integremos, incluyendo valor a lo que hacemos.

También hemos conocido más acerca de la estructura y funcionamiento de nuestro cerebro, el cual todavía alberga grandes misterios pero también posibilidades para ser desarrolladas y puestas en práctica en los ambientes de trabajo, de modo tal que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las personas. Una de las posibilidades que encontramos en el interior de nuestras mentes es la de ejercitarnos como seres creativos, debido a que "la creatividad humana es uno de los mayores recursos para las economías ya que la principal riqueza de un país es su capital humano, un bien renovable cuyo viento de cola es la motivación." (Manes, 2014, Cap. 3, p. 207-208)

En lo que respecta al ámbito organizacional, si bien las incumbencias de las neurociencias cada vez van ganando más terreno, aún tienen propuestas por ofrecer y camino por recorrer hasta tanto formen parte del día a día organizacional en cada uno de los modelos de gestión. Así pues, si las empresas del mercado (como el Hospital Británico de Buenos Aires) logran identificar y potenciar concretamente la importancia de la creatividad como baluarte del andar organizacional, debería también explicitarlo a partir de acciones concretas; ya sea por ejemplo generando ambientes de trabajo que fomenten el desarrollo del pensamiento creativo y poniendo el foco no sólo en las tareas y en los resultados, sino también en las personas y en su motivación

Por ello, si las organizaciones logran rediseñar su andar interno y promover estos cambios que hoy nos sugiere el entorno, sin duda alguna lo que quizás requiera energía, recursos, esfuerzos y cambio de paradigma en primera instancia, en un futuro se traducirá en mejoras organizacionales,

para las personas y para la sociedad. Después de todo, si se hace opción por ello, reafirmando convincentemente lo que comparte Manes (2014), “la creatividad resultará, entonces, nuestro recurso más valioso para construir ese futuro deseado.” (Cap. 3, p. 208)

11. Anexos

11.1. Cuestionario de Gerente de Capital Humano del Hospital Británico

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

El Hospital se caracteriza por ser estricto y rígido en cuanto a sus tradiciones. De hecho, si uno observa su estructura, encontrará que la misma se encuentra apegada a las jerarquías. Un escenario de este tipo, ciertamente no contribuye a generar un clima creativo e innovador. Sin embargo, debemos reconocer que en la Industria de la Salud debemos seguir protocolos y procedimientos puesto que nos encontramos trabajando con la vida y salud de las personas. Esto nos lleva a que haya ciertos aspectos sanitarios en los que no se puede ser a veces muy creativo.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital favorece para que las personas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Por qué?

En la medida en que mantengamos una cultura muy tradicionalista y estemos apegados a reglas, normas y jerarquías, estaremos limitados de experimentar la libertad de ser creativos e innovadores con naturalidad y de manera cotidiana. Pese a ello, sí podemos mencionar que la creatividad y la innovación tienden a desarrollarse con mayor facilidad en las áreas de salud por sobre las de staff, aunque también tengan sus propios límites, puesto que el ambiente médico vive una cultura tradicionalista ya que está en juego la salud humana.

- ¿Cree Ud. que el Hospital promueve vivir una Cultura creativa e innovadora?

Dentro de nuestros valores podemos citar el promover una cultura de desarrollo. Este aspecto es un buen apalancamiento para facilitar y permitir que haya creatividad e innovación. Para citar un ejemplo muy explícito, en el Hospital la creatividad se pone de manifiesto en el área de Docencia e Investigación ya que allí contamos con médicos que hacen investigaciones; es el sector donde la cultura favorece que se investigue debido a que el valor de la visión organizacional está por sobre todas las cosas. En este sentido, la ciencia y la salud son los bienes supremos y para llegar a la visión es necesario ser creativo e innovador.

- ¿En qué consistió el proyecto Cultura HB?

El programa lo que buscó fue que todos aquellos que trabajamos en el Hospital conozcamos lo que somos y lo que queremos ser. Por eso se lanzó un programa comunicacional de bajada en cascada a través de los líderes, con folletería, concursos, publicación de contenido cultural en nuestra intranet, entre otras medidas. De esta manera, se buscaba que el Hospital comparta, viva y proyecte en el día a día las acciones y pensamientos que traduzcan la misión, visión y valores.

- ¿Cómo cree que es el nivel de creatividad e innovación que se desarrolla en el área de RR.HH? ¿Por qué?

Creo que nos encontramos con bastantes límites, algunos de ellos vienen de afuera y otros son por la naturaleza propia de la tarea. Si bien es cierto que nosotros en el área somos bastantes apegados a las normativas legales, las cuales son un gran pilar de Administración de Personal y Liquidación de Sueldos, desde la parte de Empleos, Capacitación y Desarrollo sí tenemos mayores libertades que nos permiten desarrollar con mayor facilidad un paradigma creativo-innovador.

- ¿Qué lugar ocupan la creatividad y la innovación como competencias en el proceso de selección de personal?

La creatividad y la innovación como competencias no es algo que necesitamos excluyentemente para todas las posiciones. Son competencias que varían o no su carácter crítico dependiendo la posición; es decir, para poder definir si necesitamos sumar una persona creativa e innovadora, es necesario poder conocer y entender las particularidades del puesto y sus tareas, de lo contrario estaríamos buscando una persona que tal vez no sea la apropiada para cubrir esa necesidad.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Este año, la pandemia puso de manifiesto que el control tradicionalista, con estructuras verticales y normas y procedimientos tan rígidos, no son las mejores respuestas para seguir activos. Ya no pasa por qué cosa debemos cambiar para ser creativos e innovadores, sino que el propio hecho de cambiar, ver qué me pide el contexto, como así también adelantarme a ese pedido, marca un poco la mirada creativa e innovadora como organización. Creo que este año tuvimos la oportunidad de implementar algunos cambios de pensamiento y acción muy interesantes que ayudaron a darle un giro al negocio y adaptarnos a la nueva normalidad. Sin embargo, creo que aún hay mucho camino por recorrer.

11.2. Modelo y cuestionarios de Recursos Humanos del Hospital Británico

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Cuestionario de N°1

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Creo que las características más importantes de la cultura del HB son la alta trayectoria, la vocación de servicio de quienes allí trabajan, el cuidado de los pacientes y las buenas prácticas sostenidas en el tiempo.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

RR.HH es una oficina amena para trabajar donde día a día todos estamos en continuo intercambio de opiniones pese a no formar parte del mismo equipo.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

En parte creo que sí tiene una pequeña influencia pero también creo que hay mucho de cómo son las personas y cómo decidimos actuar cada uno frente a nuestros puestos de trabajo. No creo que tanto la cultura o el clima en la oficina condicione mi ser o no ser creativa-innovadora, más bien es algo que cada quien tiene o no en su interior.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Creo que este año los puestos de trabajo se vieron cambiados radicalmente, donde dejamos de trabajar prácticamente en su totalidad en la oficina como espacio físico, pasando a estar día a día en nuestras casas. En mi caso no creo que el cambio de lugar me haya afectado en cuanto a mi manera de pensar y actuar.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Hay tareas propias del día a día en donde sí tengo la autonomía e iniciativa para cambiarlas, pero hay otras que me gustaría poder cambiar y no tengo la posibilidad de hacerlo, como es el caso de poder reorganizar la suplencia en el mostrador frente a los demás empleados y que no recaiga siempre en las mismas personas. Esto, por más que quiera cambiarlo porque me serviría a mí, no tengo la autoridad para que se haga.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Sí, a veces se dan algunas reuniones o intercambios, sobre todo dentro del equipo; no así entre equipos, como por ejemplo entre Liquidación de Sueldos y Administración de Personal o Empleos. Casi siempre son reuniones que convocan los jefes aunque los analistas y administrativos también ponemos lo nuestro para que se den.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, absolutamente. Con mi jefa tengo la suficiente confianza como para plantear toda idea que tenga, lo cual me hace sentir escuchada. Entiendo que luego pueden o no prosperar pero al menos siento que se me da el espacio para plantearlo.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Sinceramente creo que me organizo bien con mi trabajo. Lógicamente hay días en los que uno piensa que va a estar tranquilo y luego termina corriendo para terminar a tiempo. Las veces en las que tengo un hueco o tiempo libre trato de ver qué se puede hacer para mejorar mi trabajo.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Cuando llegué a la oficina el mueble del mostrador donde atendíamos a los empelados que vienen a la oficina estaba completamente desordenado, lleno de papeles viejos que nadie sabía que estaban. Pedí unas cajas y separadores para poder organizar todo y ahora trabajo de una manera más organizada. No sé si podría calificarlo como un invento pero sí fue una mejora para

mi trabajo. Lógicamente que si es para mejorar, me gustaría seguir teniendo la posibilidad de aportar.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Más que barreras en RR.HH creo que las barreras se las pone uno mismo como persona al decir "para qué lo voy a cambiar si así funciona bien". Tanto jefes como gerentes nos dan la posibilidad de mejorar las cosas y que nuestro trabajo no sea tan rutinario, pero creo que a veces no lo aprovechamos.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que va relacionado con la pregunta anterior. Lo más importante es lo que uno piensa en su interior y las energías o motivación que destina para ser una persona creativa e innovadora.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Sí, totalmente. Hoy se habla mucho de ambos conceptos y me parece que si una empresa no los incluye en sus prácticas, a la larga termina siendo una desventaja para el negocio.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Como Hospital debemos apoyar las ideas de las personas y generar ambientes de trabajo donde haya confianza en el prójimo, dejando de lado los miedos a romper el status quo de las

cosas que están hace muchos años. Veo algunas prácticas y procedimientos que quizás se puedan cambiar pero los cambios aquí son muy lentos, más allá de estar en un año en que fuimos obligados a cambiar radicalmente.

Cuestionario de N°2

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

El Hospital tiene muchas tradiciones, algunas de ellas propias de la cultura británica. Además tiene una estructura muy verticalista y normas que nuclean a toda la organización.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

En RR.HH el clima es agradable y todos compartimos el mismo lugar de trabajo.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Me parece que la cultura del Hospital, por lo menos en RR.HH no es la mejor para pensar y actuar creativa e innovadoramente pero también creo que pese a ello sí hay registros de creatividad e innovación en el área, de lo contrario nuestro trabajo no tendría valor. Afortunadamente, en RR.HH contamos con un buen equipo de trabajo donde siempre tratamos de mejorar las cosas aunque a veces el propio día a día y su vorágine no te lo permite.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Este año fue bastante distinto porque la oficina se trasladó a la casa, con sus propias ventajas y desventajas. En lo personal estoy muy cómodo con ello porque en la oficina física de RR.HH terminan habiendo bastante interrupciones pese a contar con todos los elementos necesarios para trabajar. Lo que sí me gustaría cambiar de la oficina es tener más luminosidad natural y ventilación como para estar en un lugar más ameno, pero tampoco puedo afirmar que contribuya a que piense y actué de manera creativa e innovadora.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Lo que más me desgasta del día a día son las llamadas telefónicas que recibimos y que te generan un cansancio mental. Entiendo que eso no se puede cambiar porque en la oficina estamos para recibir las consultas del personal. En cuanto al resto de mis tareas, estoy conforme con las mismas.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Con este año en el que casi no estuvimos en la oficina, la realidad es que se generaron pocos encuentros. Sin embargo, la situación no era muy distinta pese a la pandemia. Las reuniones son casi siempre motivadas por los jefes para comunicar o evaluar alguna tarea u otro tema puntual. La interacción que se da con los pares o personas de otros equipos, por lo menos por mi parte son más de carácter informal o para abordar alguna consulta de trabajo.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

A veces me pregunto si son realmente escuchadas y elevadas porque verdaderamente pocas cosas que propongo veo se lleven a la realidad. Obviamente que esto disgusta un poco, pero no queda otra cosa que seguir enfocándose en el trabajo.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

No suelo organizarme muy bien con los tiempos porque casi siempre me queda trabajo para el otro día y tengo la característica de no poder mantener ordenado mi escritorio. Esto intenté modificarlo pero me resulta muy difícil, por lo que pocas veces dispongo de un tiempo o un espacio para pensar en otra cosa que no sea lo que esté relacionado a mi tarea.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

En el Hospital a muchos empleados se les da una especie de fichas con crédito para que canjeen ese saldo en máquinas de refrigerios y snacks. Esas fichas no son para todos los empleados y es importante saber a quién corresponde dársela. Antes de que me pasaran esa tarea, el sistema estaba muy inestable y no había un conteo formal de las fichas entregas y los titulares de las mismas. Luego de un arduo trabajo y preparación de una base de datos, pude mejorar el archivo y dar de baja muchas fichas que no correspondía que estén funcionando. Esto, además de ordenar la tarea, también redujo costos innecesarios para el Hospital y una buena gestión de RR.HH.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, creo que hay barreras. No sé si serán miedos a que genere un ruido en el Hospital, ya sea con otras áreas o con el sindicato, pero creo que se pueden plantear más y mejores aportes que a veces quedan en la nada misma.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Ya llevo 4 años en el Hospital y creo que uno ya se va desgastando en cuanto a generar nuevos aportes. Creo que tiene que ver un poco con las propias barreras que comenté y otro poco con mi cansancio y sensación de comodidad que tengo en el puesto de trabajo.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Creo que sí, pero por otro lado creo que mi trabajo y el de mi equipo se cumplen sin tener como máxima ser creativo e innovador. Considero que depende mucho del lugar que ocupás o la organización de la cual formás parte el nivel de creatividad e innovación que necesitan desarrollar.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

No niego que en todos estos años que llevo en el Hospital hubo cosas que cambiaron pero hay otras que me parece deberían cambiarse para poder facilitar a que las personas puedan pensar y actuar creativamente. Creo que hay muchas cuestiones de poder y autoridad que no ayudan a cambiar las formas de ver y hacer las cosas.

Cuestionario de N°3

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Creo que las principales características del Hospital es que es una organización de muchos años de antigüedad, cuyas costumbres están bien asimiladas y se ven el día a día. Por otro lado, su cultura de servicio hacia los pacientes es aquello que le permite mantenerse a la vanguardia como Institución.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

En RR.HH tratamos de trabajar en un clima de respeto y escucha, donde todas las opiniones sean tenidas en cuenta y se construya a partir del aporte colectivo.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Si bien creo que el Hospital posee una fuerte cultura tradicionalista y burocrática, con una estructura vertical bien definida, considero que en algunas posiciones sí actúa como facilitador de surgimiento de ideas creativas y acciones innovadores. No obstante, no creo que sea el tipo de cultura que mayormente beneficie dichos aspectos. En el caso de RR.HH creo que se replica la cultura e influencia del Hospital sobre el área y cuesta un poco ser creativo/innovador.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Desde mi punto de vista no puedo afirmar que el espacio físico donde trabajo influya de alguna manera en mi forma de pensar y actuar. De todos modos, si pudiera cambiar algo de la

oficina, creo que sería tener mayor privacidad sin que esto signifique aislarse, sino que lo relaciono a evitar las interrupciones que uno pueda llegar a tener en el día a día.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Llevo cerca de tres años como jefe y, si bien estoy en la parte dura del área, creo que me gustaría poder desprenderme de algunas tareas operativas para centrarme más en las de gestión o bien de contacto con los empleados, de modo tal que éstos no sientan que RR.HH no los quiere recibir, sino que ciertamente muchas veces no podemos disponer del tiempo necesario para hacerlo.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Si bien con las personas que tengo a mi cargo no se generan tantos espacios de intercambio, sí con mi gerente y directora estamos en continua conexión y trabajo, de modo tal de mejorar procesos y tareas o bien, crear nuevos aportes.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, por suerte puedo decir que mi voz es tenida en cuenta por mi gerente sobre todo, que es a quien debo reportar mi trabajo. Hay veces en las que él coincide con mi criterio y eleva las propuestas y hay veces en las que no sucede, pero entiendo que como en todo trabajo y sobre

todo cuando se trabaja con personas, hay distintos puntos de vista, lo cual (si es con respeto) siempre se debe poder coincidir o no en pos de la mejora del trabajo del área y el Hospital.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Si administrar el tiempo es sinónimo de poder retirarme en horario de mi puesto, debo decir que lo administro muy mal. Cuento con demasiada carga de trabajo y reconozco que sería útil contar con una persona más en el equipo para poder dividirnos mejor las tareas, pero lo cierto es que por razones de costos, no se nos ha autorizado aun sumar esa persona.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

El primero que se me viene a la cabeza es la creación de varios conceptos de liquidación de sueldos que debimos incluir con las nuevas licencias propias de la pandemia y los decretos presidenciales. Si bien no fue un gran aporte, sí llevó un tiempo considerable de charlas con el proveedor para poder parametrizar correctamente dichas licencias y que las mismas no generen descuentos que no correspondan, como así también se encuentran dentro del marco legal.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No creo que haya barreras, creo que hay un buen clima de diálogo y escucha que facilita que trabajemos en un buen clima de trabajo. Es cierto que hay veces en las que aparecen trabas pero

siempre tratamos que las mismas no sean demasiado significativas a la hora de hacer nuestro trabajo, como así también generar nuevos aportes.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que por sobre todo es el tiempo con el que contamos para poder pensar y actuar. Como mencioné anteriormente, muchas veces no dispongo del tiempo para poder pensar y actuar con calma; por consiguiente, creo que es difícil (aunque no imposible) pensar con una mirada creativa e innovadora. Aunque también debo afirmar que también la parte de Liquidación de Sueldos creo que no da mucho el espacio para ser creativo o innovador.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Dese ya que sí, de lo contrario sería muy difícil incluirle valor a nuestro trabajo y a la gestión de RR.HH o del Hospital.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que el Hospital está en un buen camino como organización, de lo contrario no podría haberse perpetuado exitosamente desde hace casi 180 años, aunque creo que el mayor valor del Hospital son las personas, sin importar la posición que ellas tengan. En esta línea, creo positivo que el Hospital pueda seguir orientando su cultura hacia las personas y no tanto a las normas y procesos.

Cuestionario de N°4

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

El Hospital posee una cultura que tiene una estructura verticalista, con normas burocráticas y sostenidas durante casi 180 años.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Las principales características del área son que posee un buen clima de trabajo, tanto personal como en equipo.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Creo que la cultura del Hospital promueve una actitud de desarrollo y de mejora continua, ya sea en materia de cuestiones asistenciales, como así también en las áreas de staff. Creo que tanto la cultura, como el ambiente que tenemos en RR.HH favorecen a que puedan aflorar miradas creativas e innovadoras.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Este ha sido un año muy particular, en donde la oficina ahora es la casa de cada uno de nosotros. La oficina de RR.HH cuenta con los materiales e infraestructura básica como para trabajar de manera cómoda y permitir que generemos nuevas ideas. Asimismo, a modo de

mejora, me gustaría poder contar con una oficina que tenga mejor sistemas de ventilación y luz natural; creo que es un factor importante para tener algún contacto con el exterior.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Si bien mi puesto es analista de Capacitación y Desarrollo, este año no se ha podido profundizar en dicha materia por una cuestión de reducción de costos. Por este motivo, desde la Gerencia se nos pidió que colaboremos en todo lo referido a los procesos de selección de personal, puesto que fue un año donde se necesitaron más empleados o cubrir vacantes en relación a años anteriores. En lo que respecta a mi puesto original, estoy satisfecha con mis tareas y la manera en que las hago, por lo que no siento que deba modificar o pedir que se modifique alguna cuestión.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

En la oficina de RR.HH tenemos muchos espacios de encuentro, ya sean formales o informales, por el simple hecho de que convivimos todos en el mismo lugar. En lo que está vinculado a las reuniones de quipo formales, las mismas casi siempre son generadas por los jefes o gerentes y son utilizadas para tratar diversos temas, muchos de ellos planteando alternativas creativas e innovadoras.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, sobre todo este año, donde el área y el Hospital necesitaron del aporte de todos y de nuevas ideas para hacerle frente a una situación sumamente atípica. El hecho de poder poner nuestra voz y sentirse escuchada, es algo muy gratificante.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Trato de poder administrarlo de la mejor manera, de modo tal de no atrasarme con las cuestiones diarias y que me sobre tiempo para poder adelantar o revisar otras cuestiones. Dispongo de algún momento de sobra como para incluir una mirada creativa e innovadora a mi trabajo.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Sí, en todo lo que fue la implementación de la Historia Clínica Electrónica, desde el equipo de Capacitación y Desarrollo tuvimos que ocuparnos de generar la capacitación al personal en lo que respecta al nuevo sistema que se instalaría. Fue aproximadamente un año donde diseñamos muchas acciones de trabajo para un proyecto nuevo que traía al Hospital una mejora en materia de administración de datos de los pacientes.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No, no creo que haya barreras en RR.HH puesto que siempre tratamos de ofrecer un trabajo de calidad y eso exige que mejoremos día adía nuestro trabajo.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que los factores que motivan a pensar y actuar creativa e innovadoramente son puramente intrínsecos y varían en lo que siente cada persona, ya sea desde sus motivaciones y principios.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Creo son dos características importantes para garantizar el éxito de una gestión, ya que el mundo (con su continuo cambio) nos exige que ofrezcamos más y mejores alternativas de productos y servicios al cliente/paciente.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que el Hospital debe seguir abriéndose camino a través de las nuevas prácticas y tendencias que ofrece el mundo laboral. En este sentido, fomentar espacio de construcción colectiva donde se posibilite el cambio de normas y procesos o políticas que se sostienen en el tiempo y que podrían bien ser mejoradas o actualizadas.

Cuestionario de N°5

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Considero que como principal característica, el Hospital Británico es una organización muy arraigada a sus tradiciones pero que también busca adecuarse a las necesidades de la actualidad.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Creo que es bueno y es un lugar en el que da gusto trabajar por el buen grupo humano con el que en lo personal me toca trabajar.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Creo que sí hay cierta influencia negativa porque el Hospital es un lugar muy tradicionalista, por lo que cuesta ser creativo; pero en RR.HH considero que muchas veces nos brindan la posibilidad de generar nuevos aportes.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

No creo que el espacio físico influya mucho pero si pudiera cambiar algo, me gustaría que la oficina tenga más luz natural y ventanas para poder ver afuera de la oficina, creo que contribuye también a que podamos abrir la cabeza.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Me parece que en todo trabajo siempre hay cosas que no nos gustan hacer y que nos gustaría poder cambiar; el problema es que a veces esos cambios no dependen de uno mismo. Por mi

parte, siempre trato de encontrarle una vuelta a las cosas que tengo que hacer, pensando una mejor manera de hacerlas.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Se dan algunos encuentros pero muy pocos; la gran mayoría de veces son reuniones informativas que genera el supervisor para tratar un tema puntual. Creo que son pocas las reuniones creativas e innovadoras en el área.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Hay veces en las que sí siento que escuchan mis ideas y veces que no, pero eso sucede en muchos trabajos. A veces uno se desmotiva porque no se siente escuchada y tenida en cuenta pero aprende a convivir con ello.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Creo que tengo el suficiente tiempo para hacerlo pero no siempre lo hago. Sinceramente administro mi tiempo para poder llegar bien con el trabajo pero la gran mayoría de las veces me termino desconcentrando o viendo cosas que no son propias del trabajo una vez que ya terminé mi rutina.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Recuerdo que una vez participamos como equipo en el diseño e implementación de un formulario online donde las personas podían solicitar sus vacaciones. Antes se hacía todo en papel y ahora es todo online. Fue un proceso muy largo y en su momento nos pidieron colaboración para llevar adelante su implementación en el resto del Hospital y capacitar a todo el personal pero hoy es muy beneficios para nuestros procesos internos.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Yo creo que sí hay barreras, muchas tienen que ver con las costumbres propias del Hospital que hacen que las cosas difícilmente quieran ser cambiadas y eso se traslada también a RR.HH, y otras veces son políticas, como las presiones del Sindicato para que las cosas salgan o no.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que hay veces en las que actúo y veces en las que no, principalmente por mi interés para con el tema en cuestión y la motivación que me genera el mismo.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Sí, totalmente. Son dos factores muy importantes pero que no explotamos el cien por ciento. Creo que una organización que no es creativa tiende a desaparecer.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Yo creo que sí. Primero que nada tiene que animarse a querer cambiar las cosas sin pensar tanto en el impacto negativo que puedan tener o el tiempo que cueste hacerlas. También, como dije anteriormente, dejar de lado algunas de las costumbres que están tan presentes en el día a día y que creo que hoy terminan restando o siendo una desventaja.

Cuestionario de N°6

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

El Hospital Británico es una organización que tiene una cultura muy fuerte y muy marcada en el día a día. Tanto empleados como pacientes pueden darse cuenta de ello ya que posee muchas tradiciones como así también un asistencialismo y vocación de servicio bien marcada en todas las áreas de la organización.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

El sector de RR.HH posee un buen clima de trabajo que se acopla y actúa en sinergia con la cultura que posee el Hospital.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Creo que la cultura del Hospital es bastante fuerte y tiende a generar patrones de conducta, lo mismo sucede en el área de RR.HH. En esta línea, me parece que ambos priorizan antes que anda el cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo, por sobre una mirada disruptiva o creativa de las cosas que se hacen todos los días.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

No creo que el espacio físico condicione mi forma de pensar o actuar, más bien creo que contamos con las instalaciones justas y necesarias para poder realizar todo nuestro trabajo. Con el Home Office que comenzamos a implementar fuertemente, quedó evidenciado que no es necesaria la oficina física para poder cumplir con nuestro trabajo.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Sí, hay veces que el trabajo se torna un poco agotador por el hecho de que se trabaja con personas y esto siempre tiene una cuota de desgaste mental. Me gustaría poder cambiar algunas políticas y procedimientos que entiendo hacen que el proceso de selección de personal no sea del todo fácil de instrumentar pero no dispongo del poder de decisión para que se puedan cambiar.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

En gran medida sí se generan porque tenemos entre todos buena relación. En cuanto a los vinculados con el trabajo, es mi jefa la que casi siempre genera los espacios para debatir o tratar

algún tema. También cada tanto tenemos reuniones con la Gerente para ver cómo viene toda la jefatura en sí. Difícilmente se dan reuniones con los otros sectores de la oficina.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Podría decir que sí, aunque no siempre. Esto a veces incomoda o molesta no poder ver cómo tu idea se concreta, ya sea por cuestiones propias del área o del Hospital.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Lo administro bien. Siempre hay días en que tenemos más o menos trabajo pero difícilmente me quedo después de hora. El tiempo que me sobra lo aprovecho a usar para ordenar algunos temas pendientes o ver en qué puedo adelantar.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Hace unos años trabajamos en la contratación de una plataforma para que los jefes de servicios puedan hacer el pedido de personal, promociones y transferencias en forma online. Aunque fue difícil educar a los jefes en el sentido de que la solicitud ya no debía hacerse más en papel, cuando comenzó a funcionar bien, significó un ahorro de recursos y tiempo, como así también una clarificación de la información que se necesita para llevar adelante el proceso.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No creo, somos una oficina bastante abierta a buscar mejoras que no sólo generen valor para el Hospital, sino que también den una buena cara de lo que hacemos en RR.HH. De todos modos sí debo reconocer que muchas veces para diseñar o implementar algo, nos enfrentamos con varias cuestiones ajenas al área, ya sea el Sindicato, los Directores y Gerentes de otras áreas o la misma comodidad de los empleados a no querer apostar a veces por una nueva alternativa.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que la principal razón por la cual actuamos o pensamos de tal manera es por las relaciones interpersonales que mantenemos a diario.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Me parece que son dos puntos muy importantes porque ayudan a mantenerse actualizado con las demandas de los clientes, como así también anticiparlas muchas veces, o generar una nueva demanda.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Sí, creo que el Hospital a veces es muy burocrático en algunos aspectos y esto condiciona o dificulta que las cosas se puedan implementar rápidamente. Estaría bueno poder flexibilizar algunos procesos internos de modo tal que no generen tanto desgaste en las personas.

Cuestionario de N°7

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Los pilares de la cultura del Hospital son buenas prácticas profesionales, el desarrollo, cuidado de los pacientes, respeto, las tradiciones y buenas costumbres, entre otras.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

En el área de RR.HH se siente el reflejo de lo que es la cultura madre del Hospital, generando un buen clima de trabajo entre pares y superiores.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí, creo que la propia cultura de desarrollo que se promueve en el Hospital, se intenta también replicar en RR.HH y es lo que contribuye a que siempre se busque ofrecer un trabajo de calidad.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Creo que hay varios aspectos de la oficina que se podrían mejorar, tales como la ventilación, la mejor organización de los box o el reemplazo de estos por algunas mesas ratonas y sillones, o pintarla con colores más alegres. No sé si eso beneficiaría a que seamos más creativos e innovadores pero creo que me gustaría poder trabajar en un lugar con esas características.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

En el equipo de Empleos día a día estamos en mucho contacto con otros sectores del Hospital y nos permite tener una visión global de la empresa y de sus necesidades. Como Jefa de Empleos estoy muy satisfecha con el trabajo que tengo y siempre intento que se mejore, tanto para cuidar mi trabajo como por el sentimiento de compromiso que tengo para con el Hospital. Afortunadamente hay cambios que los puedo generar yo y otros que requieren de la aprobación de la gerente y directora.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Sí, con mi equipo mantenemos muchas reuniones aunque ahora en la virtualidad se dificulte un poco igual la calidad que éstas tenían cuando estábamos en la oficina. También tenemos algunas reuniones con otros equipos por si hay temas que nos competan como área. Es importante sostenerlas ya que es necesario que trabajemos unidos.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Podría decir que sí, aunque no todas ellas puedan implementarse. Entiendo que eso depende de viabilidad del proyecto que se proponga, pero me hace sentir respetada y valorada el hecho de poder compartir mis ideas y que alguien las tenga en cuenta.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Trato de administrarlo bien aunque ahora en pandemia las jornadas laborales se flexibilizaron un poco. Habitualmente cuando estaba en la oficina me organizaba bien con el objetivo de no atrasarme y tampoco descuidar las tareas. Hay veces en que me queda tiempo para evaluar mi trabajo o proponer algunas ideas que podrían llegar a ser interesantes.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Sí, hace 3 años hicimos por primera vez la fiesta de fin de año afuera del Hospital. Fue un hito muy significativo porque hacía muchos años que se venía haciendo sólo una comida y brindis en el Hospital mismo. Desde RR.HH, junto con mi Gerente, participamos del comité que llevaría adelante toda la planificación del evento y verdaderamente lo tomamos como una posibilidad de mostrar lo que podíamos hacer desde RR.HH y también como organización. Fue un proyecto que demandó mucho esfuerzo pero que salió muy bien y todos disfrutamos.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Hay algunas personas que llevan mucho tiempo en el Hospital y a veces es complicado hacerlas que cambien de opinión, porque las mismas cuentan con mucha experiencia en el cargo o porque también las normas y procedimientos los respaldan. No creo que puntualmente en RR.HH haya barreras internas porque considero que todos somos muy abiertos al diálogo y a querer ofrecer lo mejor como profesionales.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que las personas con las que uno trabaja pueden generar un impacto positivo como negativo sobre nosotros si lo que deseamos es actuar y pensar de determinada manera. El poder que tenemos sobre las personas y éstas sobre nosotros, pueden marcar nuestro día a día como trabajadores.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Me parece que hoy en día vivimos en un contexto donde es necesario ser creativos e innovadores. Si bien hay cosas que forman parte del ADN de la organización y que marcan el éxito de la misma, es conveniente incluir prácticas creativas e innovadoras que favorezcan seguir en la senda del éxito.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que lo que se debe seguir fortaleciendo es el dialogo entre las personas para que las opiniones sean vistas con buenos ojos y no como una competencia. Dejando de lado intereses personales o sectoriales y seguir uniéndonos como Hospital contribuirá a que miradas creativas e innovadoras se hagan cada vez más notorias.

Cuestionario de N°8

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

El Hospital Británico tiene una cultura burocrática con normas formales establecidas y una estructura jerárquica bien delimitada en todas sus áreas, como es el caso de Recursos Humanos.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Dicho área tiene un buen clima de trabajo que favorece el trabajo en equipo y también entre los distintos equipos que integran el sector.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Creo que una cultura burocrática y basada en normas y procesos no es la mejor opción para fomentar ambientes creativos e innovadores. De todos modos, en el caso de RR.HH al trabajar en un clima de diálogo entre todos juntos, facilita el intercambio de opiniones, enriqueciendo el trabajo entre todos.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Tuve la posibilidad de estar en otros trabajos y creo que somos afortunados de contar con la infraestructura necesaria para poder trabajar aunque creo que un espacio más relajado, sin boxes de trabajo tal vez mejoraría o facilitaría a que la mente se incline más a pensar con una mirada creativa.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Si bien mi principal tarea es el análisis de la estructura de compensaciones del Hospital, también tengo una fuerte participación en todo lo referido a los beneficios que otorgamos, los cuales intento siempre sean actualizados de acuerdo a las necesidades de las personas.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Soy una persona que confía en que las relaciones interpersonales son las que contribuyen a mejorar el trabajo. Si bien algunas no son en el marco de una reunión formal, diariamente estoy en contacto con la jefa de Administración de Personal y el Gerente del área para poder ver variados temas que nos competen a los tres.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

La relación con mi gerente debo decir que es my buena aunque disentimos muchas veces en opiniones y puntos de vista. De todos modos siento que siempre me tiene en cuenta en lo que digo, lo cual me hace sentir bien como persona y empleada.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Muy bien lo administro, me sobra tiempo para pensar nuevas propuestas de beneficios, investigar sobre estructuras salariales que haya en el mercado, o bien colaborar con otros integrantes de la oficina en caso que lo requieran.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Sí, originariamente yo era la secretaria del Director anterior, pero luego me pasaron al puesto de responsable de Compensaciones. Este era un punto que como área y Hospital no lo teníamos formalizados, lo cual nos obligó a comenzarlo de cero, realizando un estudio de mercado, aplicando encuestas, describiendo y valuando los puestos. Hoy la estructura aún no está finalizada pero se avanzó mucho en todo lo que es personal fuera de convenio. También podría citar algunas actualizaciones de beneficios que fueron muy bien vistas por los otros sectores del Hospital.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, creo que en toda empresa y área hay barreras. En Recursos Humanos muchas de esas barreras las encontramos frente al Sindicato o ante el Director General, ya sea por cuestiones de costos, costumbre o diversidad de enfoques y criterios en cuanto a necesidades.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo la motivación con la que uno cuenta es el principal factor para que uno decida o no hacer algo, en este caso pensar y actuar creativa e innovadoramente. Asimismo, las palabras y conductas que demostremos sobre otros también condicionarán su forma de pensar y actuar.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Creo que hoy más que nunca todos las personas y organizaciones estamos llamados a desarrollar la creatividad e innovación como competencias. Son factores fundamentales para conseguir el éxito, aunque tal vez algunas empresas, áreas o puestos lo requieran en mayor o menor medida.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Sería conveniente que el Hospital flexibilice su estructura, como así también algunos de sus procesos y normas. Creo que esto favorecería a que las personas tengan mayor libertad de pensamiento y acción sin tantos límites.

Cuestionario de N°9

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

El Hospital tiene una cultura muy fuerte que se puede observar en el día a día en toda la organización, llegando incluso a ser considera por muchas personas el lugar que es su segunda casa.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

En RR.HH el clima de trabajo es bueno, es un lugar donde se trabaja cómodo porque las personas con quien te toca trabajar (por lo menos en mi caso) te respetan.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí, creo que influye pero no estoy seguro que sea en forma positiva. En el Hospital tenemos muchas personas mayores trabajando, las cuales ya están muy arraigadas a sus tareas y a la propia cultura que las empapó. Llega un momento de la vida donde cuesta tomar la decisión de cambiar. En RR.HH pasa un poco lo mismo, ya que el promedio de antigüedad es alto, entonces uno ya se siente muy pegado a su tarea y está cómodo de hacer las cosas como las hace.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Salvo por algunas veces en que llueve y tenemos goteras o hay veces en que el aire acondicionado no funciona bien, creo que la oficina cuenta con las cosas necesarias como para poder trabajar. No sé si esto puede influir en la creatividad e innovación de una persona.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Entre a RR.HH como la persona que estaba en mesa de entrada y era un puesto que me desgastaba mucho tener que atender tantas personas diariamente. Hace tres años que estoy como analista y creo que fue un buen salto para mí. En ese momento cambié algunas cosas de las tareas que me pasaron pero ahora creo que encontré la mejor manera de hacerlas. En algunas ocasiones tuve la autonomía para hacerlas y en otras ya no dependía de mi propia intención de hacerlas.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Sí, cada tanto tenemos reuniones con nuestra jefa y ella nos plantea algunos temas y nos pide opinión. Esas son las reuniones que surgen; con mis otros dos compañeros de equipo casi que no se dan reuniones espontáneas para tratar temas y mucho menos con otros equipos de la oficina.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

A veces sí y a veces no. Lo cierto es que uno aprende a convivir con ello y hasta a veces genera que uno piense dos veces antes de proponer algo.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Lo administro bastante bien porque casi siempre me sobra tiempo aunque debo admitir que no siempre lo uso para ver qué se puede mejorar o proponer. Básicamente lo uso para algún trámite personal u otro tema ajeno al trabajo.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

El año pasado desde el área estuvimos a cargo de los exámenes médicos periódicos, ya que antes lo hacía la ART. Me pusieron a cargo de esta tarea y tuve que diseñar un cronograma de atención de los empleados de cada servicio. Era la primera vez que el Hospital se hizo cargo de ello y no pensábamos que iba a generar tanto desgaste, ya que iban surgiendo muchas complicaciones de agenda. Entiendo que se hizo por el rédito económico que le iba a dar al Hospital pero en verdad hubo muchas cosas que resaltamos para mejorar.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, creo que las barreras son las que ponen las propias personas que trabajamos no sólo en RR.HH sino también en el Hospital, ya sea por cuestiones de autoridad, por dinero, por falta de iniciativa a cambiar las cosas u otras. Esto creo que termina haciendo que todos sigamos con muchas cosas como están.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que va relacionado con la respuesta anterior y con las barreras con las que uno se encuentra.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Desde mi punto de vista me parece que está bueno poder ser creativo e innovador porque primero que nada te hace sentir útil y segundo estas aportando algo al trabajo que luego se puede traducir en mejoras en los resultados.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que hay algunas prácticas antiguas que podrían cambiarse para tener mayor fluidez en los procesos, como así también normas y estructuras muy rígidas que no benefician el surgimiento y consolidación de ideas.

Cuestionario de N°10

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Entre todas las características que tiene el Hospital, rescato su actitud de servicio hacia cada paciente y empleado; creo que todos los que trabajamos en el Hospital abrazamos esa premisa.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Los rasgos principales del clima de RR.HH son los de ser un lugar muy respetuoso y cordial de trabajo.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

La cultura del Hospital y Clima en RR.HH actúan como facilitadores para que podamos encontrar siempre la mejor manera de hacer las cosas. Considero que en el Hospital siempre estamos en busca de mejorar nuestro trabajo.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

No podría atribuirle una responsabilidad positiva o negativa a la oficina que día a día nos reúne en RR.HH. más bien creo que todo depende de lo que cada persona desea hacer con su talento.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Como Jefa de Capacitación y Desarrollo me gustaría tener mayor autonomía para diseñar programas de capacitación. Reconozco que este no fue el mejor año debido a que se redujeron las ganancias y es complicado invertir en capacitación, pero antes de la pandemia tampoco teníamos una fuerte carpeta de capacitaciones para todo el personal; o mejor dicho, no nos actualizábamos en esa oferta año tras año.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Sí, tratamos de generar reuniones semanales o cuando las situaciones lo requieran. Creo que es clave que nos podamos encontrar y debatir con el resto del equipo y con los otros equipos también. Sólo de esa manera se puede mejorar.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

En la mayoría de los casos sí, aunque a veces por cuestiones de costos y tiempos los planes que pienso no se pueden concretar. Esto me gustaría que pueda cambiar aunque entiendo que no es para nada fácil.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Como este año no se pudo apostar por muchos planes de desarrollo y capacitación, mi trabajo mermó en gran cantidad. En dicha línea, desde la Gerencia se me solicitó dar soporte al área de Empleos, por lo que colaboré en otras tareas; de todos modos me organizo bien el tiempo y cuento con la posibilidad de aportar una mirada creativa a las cosas.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Podría citar la actualización de algunas de las propuestas de capacitación para el personal, como ser la de formación para líderes que estaba desactualizada. Pero sin dudas el desafío más grande fue la implementación y capacitación de la HCE que ya lleva algunos años en el Hospital. Fue un cambio de paradigma que implicó un gran tiempo de capacitación y aprendizaje.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Desde mi punto de vista, las barreras que veo son más económicas que de otro tipo. Si bien siempre reconocemos la importancia de la capacitación, hay veces que se termina dejando de lado o tratándose de dar lo justo y necesario para no elevar los costos, más allá de que termina siendo una inversión.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Creo que es lo que cada uno tiene en su interior. Al final del día es lo que nosotros decidimos hacer con nuestro potencial lo que más termina pesando.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Desde ya que sí. Hoy en día son competencias importantísimas para seguir desarrollándose.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que en materia de Capacitación y Desarrollo es conveniente que se siga actualizando, incluyendo el abordaje de las nuevas tendencias que hay en el mundo. De esta manera el Hospital podrá seguir manteniéndose a la vanguardia como institución de salud.

Cuestionario de N°11

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Se trata de una institución con mucha experiencia en el mercado con una cultura burocrática y donde a través del tiempo siguen perdurando tradiciones y costumbres de la cultura británica.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

En RR.HH el clima de trabajo es agradable aunque por momentos se nota que, pese a convivir todos en la misma oficina, cada equipo es una burbuja aislada.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí, totalmente. Creo que en el Hospital hay una rica cultura de servicio y desarrollo que contribuye a que toda aquella persona que trabaja aquí pueda desarrollarse, pese a existir las lógicas complicaciones diarias que a veces no ayudan. En cuanto a RR.HH afortunadamente el clima de trabajo en el equipo que integro favorece a que tratemos de buscar nuevas alternativas para mejorar nuestras tareas.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Creo que en la oficina contamos con las condiciones básicas de infraestructura para poder hacer nuestro trabajo pero considero que la lógica de computadora-escritorio-silla podría cambiarse en pos de trabajar más cómodos; tal vez un ambiente más descontracturado ayude.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Sí, las tareas propias del data entry son las que más me aburren pero son algo necesario. Tal vez se podría generar una forma distinta de carga de novedades para descomprimir ese tiempo y dedicárselo a otra tarea. En su momento se propuso hacerlo pero para mí todavía no se encontró la mejor manera de lograrlo o el Hospital no está preparado para dar ese paso.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

La verdad que no se generan muchos espacios de intercambio más allá de los que son en los tiempos de descanso y que obviamente tratamos de no hablar cuestiones de trabajo como para poder despejarnos un poco. Sí hay reuniones de equipo motivadas por los jefes pero son pocas, por lo menos en el equipo que integro.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, son tenidas en cuenta pero no siempre se vuelven realidad. Frente a ello, a veces entiendo las razones por las que no se toman y las tomo como válidas pero otras tantas veces me parece que no le ponen la fuerza que uno quisiera.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Hay días complicados, sobre todo cuando estamos cerrando la liquidación del mes y estamos corriendo de un lado para el otro, y otros donde el trabajo baja y estamos más tranquilos. En esos días es cuando una se permite quizás un descanso laborar o ver los pendientes.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Hace unos años participé del pase de recibos de sueldo papel a online. Fueron varios meses donde tuvimos que capacitar a todos los empleados para que puedan acceder al nuevo formato de su recibo; fue un proceso largo y en algunos casos complicado por las personas mayores que mucho no entendían del tema y preferían seguir con el papel, pero que al final trajo más facilidades para todos.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Creo que siempre uno se va a encontrar con barreras pero hay veces que estas se logran sortear. Una de ellas creo que son las tradiciones de procesos y tareas que ya se vienen haciendo así hace muchos años y que cuesta ver la manera de modificarlo, a no ser que entre una nueva persona y quizás lo vea o bien tengamos la voluntad y el tiempo de evaluar dichas cuestiones.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Soy una persona que trata de mejorar día a día, como así también aportar a mi trabajo; con eso me siento muy bien. Si bien no creo que en RR.HH nos caractericemos por ser demasiado

creativos e innovadores, cada tanto hay un avance que te invita a seguir creyendo en que las cosas se pueden mejorar.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Yo creo que sí, ya que hoy en día si no ofrecés más y mejores cosas, la competencia te va a ganar.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que este año se avanzó bastante en algunos cambios que parecían difíciles sucedan si hubiera sido un año normal, pero me parece que como Hospital deberíamos poder darle más lugar a las ideas que en otras empresas vemos que sirven aunque quizás puedan resultar más costosas de llevar adelante.

Cuestionario de N°12

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Noto que el Hospital tiene una fuerte cultura que le ha permitido perdurar con el paso del tiempo y mantenerse a la vanguardia. Además tiene un aparato burocrático que en algunos casos facilita y otras veces entorpece el día a día.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

En el área de RR.HH tratamos de generar un ambiente de trabajo humano, de puertas abiertas y donde se construya a través del dialogo. Este punto creo que se trabaja muy bien dentro de cada equipo pero falta reforzarlo inter-equipos.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí, llevo casi diez años en el Hospital y puedo dar fe de que su cultura te cambia. No es la misma fuerza la que tengo ahora que la que tenía cuando ingresé, con ganas de darle mi impronta al Hospital. Hoy me doy cuenta que hay cosas del Hospital que no van a cambiar porque pareciera ser que no las queremos tocar y que estamos cómodos así. Afortunadamente, en RR.HH tengo la posibilidad de crear junto a mi equipo de trabajo y mi autoridad me permite (hasta cierto punto) crear y modificar las tareas diarias.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Sinceramente la oficina de RR.HH no es el mejor lugar físico para trabajar pero dudo que eso impacte en mi forma de pensar y actuar. Agradezco tener los elementos básicos para trabajar aunque sí me gustaría contar con alguna silla más ergonómica o ventilación y luz natural.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Entré a RR.HH como secretaria, pasé a ser analista y ahora soy Jefa de la parte de Administración de Personal. En todos los puestos que ocupé, lógicamente hay cosas que hubiera querido cambiar; en algunas de ellas lo conseguí y en otras no pude. En el puesto que ocupo ahora dispongo de autonomía e iniciativa para hacerlo, lo que sucede es que casi todos los días la agenda laboral me sobrepasa con reuniones y me quita el tiempo y energía para hacerlo.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Sí, este año sobre todo se dieron muchas más reuniones con mis superiores y en su gran mayoría todas virtuales. Pero por otro lado, con los analistas que integran mi equipo no he tenido muchas reuniones y nos costó reunirnos, reemplazando las reuniones con mensajes o audios de Whatsapp; creo que ahí puedo asumir cierta responsabilidad de que se hayan dado así las cosas en el equipo.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

No siempre, pero entiendo las fuerzas externas a RR.HH y que muchas veces lo que planteo implica patear el tablero con los riesgos que esto significa. Al tener una negativa por parte de mi gerente o directora, no me pone mal si entiendo las razones por las cuales mis ideas no prosperan. Lógicamente no siempre es así, hay veces en las que no hay una explicación justa y eso sí termina desmotivando un poco pero luego se sigue adelante.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Verdaderamente lo administro muy mal. En mí puesto de trabajo surgen a diario muchas reuniones imprevistas, no solo con integrantes de RR.HH sino con otros del HB. Al trabajar y reunirse con gente es difícil marcar punto de partida y finalización, por lo que en mi caso es muy común que siempre me falte tiempo para hacer lo que me propuse en el día.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

La verdad que en 10 años de antigüedad en el HB participé de muchos cambios pero podría citar uno del último año en el cual lanzamos un plan de retiro voluntario para personas que, si bien no tienen la edad o antigüedad para jubilarse, sienten que es hora de dar un paso al costado del Hospital. Luego de varias reuniones con nuestros asesores legales y la aprobación de la cúpula del Hospital, pudimos lanzar el programa. Estos casos de relativo éxito, son los que hacen a uno sentirse bien con lo que hace.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, hay muchísimas barreras con las que convivimos a diario. Una de ellas es la presión del sindicato, los costos económicos, la propia población diversa del Hospital en la que tenemos gente muy joven y muy adulta donde cuesta encontrar el equilibrio y que alguno no se sienta afuera del cambio. Esas son simplemente alguna, que lógicamente son más bien del Hospital pero que también se viven dentro de RR.HH.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Más que nada el tiempo del cual hoy dispongo es el mayor obstáculo creo. Si tan solo tuviera un poco más de calma, seguramente podría trabajar más tranquila y así evaluar nuevas propuestas o mejorar las ya existentes.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Creo que tanto la creatividad como la innovación son muy importantes para el éxito de un grupo de trabajo, un área o la empresa en su totalidad. Las demandas y los mercados cambian y si no cambiamos u ofrecemos nuevos productos y servicios, tal vez dejemos de ser la opción de nuestros clientes, poniendo en peligro nuestro trabajo.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que lo que tendríamos que cambiar es la mirada personalísima que hay en muchas áreas y personas del Hospital y tratar de tirar todos para el mismo lado, apoyándonos en una mirada más humana de la gestión empresarial, modificando e incluyendo nuevas prácticas que favorezcan a que las personas se sientan parte del negocio.

Cuestionario de N°13

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

La cultura del Hospital está marcada por una estructura jerárquica con posiciones, normas y procesos bien determinados.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

El clima de trabajo en RR.HH es bueno, con trato cordial entre todos los que integramos el área pero respetando los límites de cada equipo y de cada posición.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Creo que sí, porque la cultura (en este caso del Hospital Británico) y el clima en RR.HH determinan las reglas de juego y aquello que está permitido o no realizar. Son componentes que facilitan o entorpecen la forma de pensar y actuar de las personas. En este caso, creo que la Cultura del Hospital no facilita del todo a que seamos creativos en RR.HH por las características burocráticas y tradicionalistas que tiene la misma, lo que no quita que las personas sí puedan mostrar rasgos creativos e innovadores aislados.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

No del todo, porque muchas veces tenemos interrupciones, ya sea por las llamadas que recibimos o las propias conversaciones que se generan o escuchamos dentro de la oficina. Creo que lo mejor sería poder contar con más orden en los materiales de trabajo o bien no contar con tantas interrupciones a la hora de trabajar.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Día a día trato de mejorar aquellas tareas más operativas propias de mi trabajo, de modo tal que no se haga tan rutinario. Luego hay otras tareas que no puedo modificarlas aunque quisiera porque debo seguir procedimientos internos o legales con los que debo cumplir.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

A veces intercambiamos ideas con integrante de otros equipos pero son muy pocas las veces en lo que esto sucede. Con el resto del equipo que integro sí se dan algunas reuniones que el jefe convoca, ya sea para ponernos al tanto de algunos temas o bien preguntarnos cómo venimos con nuestras tareas. Hoy en día la mayoría de esas reuniones se dan en forma virtual pero no es lo mismo que antes.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, siento que son escuchadas y eso me hace sentir bien porque me hace sentir que aporto.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Depende el momento del mes que estamos atravesando te diría que hay días en los que me administro bien y días en los que corremos mucho, por ejemplo cuando cobramos el sueldo y todas las personas hacen los reclamos, son días en los que recibimos muchas llamadas y correos

que a veces quedan pendientes para otros días. Luego, los días que estamos más tranquilos aprovecho para ver pendientes, tener reuniones o ver qué se puede mejorar.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Está bueno poder aportar algo para tu equipo o para el área porque te hace sentir útil y también mejorar tu trabajo. Recuerdo que el sistema para que los jefes de los servicios nos informen las horas extras del personal era bastante desprolijo y generaba muchos reclamos sobre horas que no se informaban y lógicamente no se pagaban. A partir de ello generamos algunas reuniones con gerentes y jefes de los servicios más críticos y diseñamos una planilla y cronograma para que las horas sean informadas en el momento que corresponde. Ahora la situación cambio y la cantidad de reclamos de sueldo por tal motivo bajaron considerablemente.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Creo que sí hay barrearas pero me cuesta poder identificar la raíz de las mismas. El Hospital mismo tiene muchas normas y procedimientos que creo se podrían modificar o eliminar, los cuales tienen impacto en nuestra área y equipo de trabajo. En RR.HH también nos damos cuenta de estas barrearas pero no siempre contamos con la autoridad para poder cambiarlas, eso te limita mucho a veces.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Yo creo que es el contacto con mis pares. La propia interacción con quienes trabajo es lo que me permite a veces poder modificar la manera que tengo de ver las cosas.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Sin duda creo que son cosas importantes porque son aspectos que nos permiten mejorar y superarnos día a día.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Sí, hay cosas que sería bueno poder cambiar, como por ejemplo establecer estructuras no tan verticales y donde se pueda disponer de normas o procedimientos un tanto más flexibles que den lugar a implementar algunas mejoras.

Cuestionario de N°14

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

El Hospital Británico se caracteriza por ser una gran empresa de muchos años de experiencia en el mercado, con un nombre que la respalda a través de buenas prácticas profesionales y con una fuerte estructura interna.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Recursos Humanos es una de las áreas del Hospital y tiene como características más sobresalientes, un clima bueno de trabajo, integrado por 20 personas aproximadamente, quienes trabajan todas juntas tranquilamente.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Entiendo que sí, quizás no se vea tanto en RR.HH porque trabajamos con muchas leyes y el convenio que hay que cumplir, pero en cuestión médica entiendo que sí ya que es necesario para el negocio.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

No creo que la oficina donde trabajo influya en mi manera de pensar pero sí me gustaría cambiar mi espacio de trabajo por una cuestión de comodidad, ya que estoy ubicado al lado de las impresoras y el microondas y eso me llena de ruidos o de personas que vienen a donde estoy y a veces me interrumpen en mis tareas.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Sí, si bien estoy a cargo de toda la documentación que está en el archivo, hay mucha cantidad de papel que a veces genera desprolijidad si se acumula. Me gustaría que todos los formularios estén digitalizados pero no depende de mí tomar esa decisión. Por otro lado, me gustaría que todos los que trabajamos podamos contribuir al orden del archivo y que no todo recaiga sobre mí.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Por lo menos los espacios de los cuales participo son los informales, sobre todo cuando van al lugar de la oficina donde estoy yo. Como no comparto tareas con nadie, casi que no participo de reuniones de equipo.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Debo admitir que no genero muchas ideas y que tampoco mi jefa me insta a que las genere. Creo que sólo esperan que el archivo esté ordenado.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Si no se me acumulan papeles para archivar, la realidad es que me sobra mucho tiempo de mi jornada. A veces tengo que dar una mano en el mostrador atendiendo a la gente que viene a la oficina pero tampoco me quita mucho tiempo. Los momentos que tengo libres los uso para temas personales.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

No, no recuerdo algún proyecto que haya llevado adelante o participado, más que el orden del archivo cuando llegué al puesto. Me gustaría poder hacer algo nuevo pero tampoco es que desespero para conseguirlo.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Creo que no. En la oficina todos tienen la posibilidad de dar sus opiniones y de trabajar en un lugar pacífico.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Entiendo que el pensar y actuar de manera creativa e innovadora está relacionado a la posición que ocupás y lo que esperan de vos. Desde el lugar que ocupo no se si se espera que sea muy creativo e innovador.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Creo que en la medida en que las áreas y organizaciones no muestran acciones creativas e innovadoras podrían poner en riesgo su permanencia en el mercado, aunque creo que hay tipos de empresas donde son puntos más importantes que en otras.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

No podría decirlo con exactitud. Considero que como oficina y Hospital trabajamos bien. También creo que siempre hay cosas para mejorar aunque no podría afirmar en este sentido qué sería ello.

Cuestionario de N°15

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Creo que el HB tiene una cultura orientada al servicio, como debería tenerlo toda institución de salud. También es una empresa con muchas tradiciones que hasta el día de hoy perduran y que contribuyen a darle identidad al Hospital.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Dentro de las características del sector, es un lugar ameno de trabajo donde todos estamos juntos en un mismo espacio y donde el dialogo y buen trato entre las personas son características muy notables.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Me parece que ambos conceptos tienen una influencia sobre las personas en toda organización, no solo en el Hospital Británico y puntualmente en RR.HH, porque ambos puntos van moldeando el accionar de las personas en el día a día. En el caso del Hospital, creo que la cultura, si bien no

es la mejor a mi entender para fomentar la creatividad porque es muy tradicionalista, sí permite a que las personas también pongan su impronta en el día a día.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

No creo poder atribuirle al espacio físico la razón por la cual pueda o no trabajar en forma creativa. Si pudiera cambiar algo del lugar es estar en un lugar más grande porque siento que estamos todos muy juntos en el mismo espacio.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

En su momento sí me hubiera gustado cambiar algunas cosas de mi trabajo; algunas pude hacerlas y otras no. Hoy, con más de cinco años en el mismo puesto, no me salen las ganas de querer cambiarlas.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Son escasos los encuentros creativos e innovadores, o por lo menos desde el puesto que ocupo creo que no tengo la participación que quisiera. Las pocas reuniones que hay son motivadas por los jefes pero para ponernos al tanto de las situaciones que ya se trataron más arriba.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Algunas de ellas sí y otras no. Me gustaría que algunas de las que se me ocurren tengan lugar a implementarse, si no uno se cansa de proponer si sabe que no va a mejorar nada.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Sí, dispongo del tiempo para hacer todas mis tareas y me sobra para buscar mejoras o atender cuestiones personales.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

No sé si es el mejor ejemplo pero me acuerdo que una vez teníamos en nuestro archivo todos los juicios laborales archivados en cajas pero cada vez que queríamos uno teníamos que ver en qué caja estaba y luego sacar uno por uno hasta encontrarlo. Se me ocurrió hacerle una carpeta a cada juicio y ordenarlos luego alfabéticamente para poder encontrarlos fácilmente. Esa vez tuve la felicitación de mi jefa por haberlo hecho.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, en RR.HH hay algunas barreras pero que creo que se arrastran propiamente desde el Hospital. A veces me parece que es preferible seguir con las cosas como están a tomar el riesgo de hacer un cambio y que traiga mucho ruido.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

No me considero una persona creativa, creo que ya tengo mucha antigüedad en el mismo puesto de trabajo y me siento un poco aburrido con el puesto. Tampoco siento una motivación desde arriba a cambiar las cosas porque estamos cómodos con todo lo que ahora funciona.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Me parecen factores importantes pero no exclusivos para garantizar el éxito de una empresa, porque como vengo comentando, no siento que las cosas cambien demasiado en RR.HH y como oficina seguimos dando respuestas positivas a las necesidades de los otros sectores del Hospital.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que en el aspecto asistencial sí se deben abrazar los cambios porque si te atrasas en las prácticas médicas los pacientes dejarán de elegirte. En el caso de RR.HH no sé si es tan así porque como mencioné, sin ser creativo e innovador, seguimos cumpliendo con el trabajo.

Cuestionario de N°16

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Las características más importantes del Hospital como institución de la salud son la vocación de servicio de todos los colaboradores y el buen trato que se ve día a día entre todos los empleados y para con los pacientes.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

El clima en RR.HH es positivo, con mucho respeto pero manteniendo los límites personales y de equipos.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

No creo que influyan, creo que la forma de pensar o actuar de cada persona está determinada por lo que quiere o no hacer.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

El espacio físico de la oficina es acorde a las necesidades y tareas que debemos atender. De todos modos, este año no se ha utilizado demasiado debido a la pandemia. No podría afirmar si es un ambiente que permite o no pensar y actuar de forma creativa e innovadora por el simple hecho que creo que cada quien decide qué hacer o no hacer.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Estoy contenta con mi trabajo y responsabilidades como secretaria. Estimo que si hay algo para modificar o mejorar podría hacerlo pero no encuentro en estos momentos algo para cambiar.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Por lo que yo veo, todos los que trabajamos en la oficina (por lo menos cuando todos estábamos presencialmente) interactuamos continuamente, sin importar qué posición tengamos o el equipo al cual pertenecemos. Seguramente tratan temas referidos al trabajo y tratan de que surjan miradas creativas e innovadoras. Al ser la secretaria de la Directora, únicamente trabajo con ella, por lo que no participo de otras reuniones pero sí de las charlas que surgen si da como para hacerlo.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Verdaderamente no planteo muchas ideas porque mi puesto de trabajo no da como para plantearlas. Sé que no está dentro de mis principales funciones pero también sé que si tengo una idea, mi Directora la escuchará atentamente ya que tenemos buena relación. Eso me hace sentir cómoda en mi trabajo.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Casi todos los días me sobra tiempo en mi jornada de trabajo, aunque hay veces que debo quedarme más de hora pero no porque me atrase con mi trabajo, sino por la agenda que la Directora tiene y quizás me pida que me quede un rato más. El tiempo que me sobra lo utilizo para interactuar con las otras personas del área o atender cuestiones de índole personal.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

No, la verdad que no he tenido la oportunidad de inventar o elaborar nada y creo que se debe a cuáles son mis funciones y el puesto que ocupo. Sí me gustaría poder aportar un plus a mi trabajo o al área porque creo que es bastante gratificante.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No podría asegurar que haya barreras propias de RR.HH, y si las hay creo que deben venir de afuera por las propias exigencias o normas que tienen los otros sectores del Hospital.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Como lo mencioné más arriba, creo que todo se basa en lo que quiere hacer o no una persona con su vida y su trabajo. Las motivaciones que cada uno tenga son la clave para poder accionar o no.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Hoy se habla mucho de ambos conceptos y sí, me parece que son importantes porque ayudan a mejorar y ofrecer nuevas alternativas a lo que ya se viene haciendo que incluso quizás mejoren al Hospital en este caso.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Es una pregunta muy profunda considerando que sólo conozco la mirada de RR.HH desempeñándome como secretaria. Creo que el Hospital Británico es una institución muy seria y mucho nombre que se mantiene entre las instituciones de salud más importantes. Siempre hay cosas para mejorar pero me parece que venimos haciendo las cosas muy bien.

Cuestionario de N°17

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Creo que el Hospital tiene una cultura muy fuerte que la representa como Institución de la Salud. Sus pilares son las buenas prácticas profesionales, sus tradiciones propias de la cultura británica y la actitud de desarrollo y servicio.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Creo que el clima dentro de RR.HH, favorece el trabajo en equipo, con respeto y escucha atenta, donde pese a que cada uno tiene su posición jerárquica, es posible hablar sin guardarse nada.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Creo que la cultura del Hospital es muy fuerte y se vive en cada uno de los sectores del Hospital, incluso en RR.HH. Allí buscamos siempre poder dar respuesta a las propias

necesidades del Hospital y enfocándonos en hacer cada vez mejor nuestro trabajo pese a que a veces no es fácil lograrlo.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Creo que el espacio podría cambiarse y favorecería para trabajar más cómodo. Siento que el hecho de estar todos comprimidos en un solo espacio físico pequeño en relación a la cantidad de personas que somos, contamina el ambiente de muchos ruidos e interrupciones que te desconcentran.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Hace poco que me formalizaron en el rol de Coordinadora de Empleos y estoy muy contenta con la promoción que tuve. Ahora tengo la autoridad para poder cambiar algunos procesos que me parece es necesario hacerlo.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Prácticamente todos los días tenemos reuniones virtuales de equipo. Considero que algunas son necesarias y otras veces se pueden omitir. Antes de que vivamos este contexto, valoro el hecho de que todos los viernes nos reuníamos con todos los integrantes de la Gerencia para poder compartir la realidad de cada jefatura, aunque a veces se tornaban un poco largas y pesadas.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Mayoritariamente sí, pero no todas ellas se concretan. Hay veces que tenemos choques de criterios entre los integrantes del equipo y donde la jefa o la gerente terminan decidiendo en función de lo que mejor creen. No me pone mal pero hay veces que esto me genera un gran desgaste.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Trato de organizarlo bien y que no me falte tiempo, aunque las veces en que hay que hacer un ingreso de un nuevo colaborador o una entrevista es difícil calcular cuánto tiempo te llevarán. Todos estos casos son los que a veces terminan haciendo que te atrases con tu trabajo.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Me acuerdo cuando el sistema de pedido de personal para cubrir vacantes se hacía a través de formato papel. Esto muchas veces generaba gasto de recursos como así también que el formulario se extravíe. Hace ya 2 años aproximadamente que cambiamos al formato digital. Tuvimos que capacitar a todos los jefes y gerentes para que puedan acceder al sistema, pero una vez que lo conseguimos se alcanzaron mejoras en el proceso.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No sé si hay barreras, pero sí reconozco que todas las ideas o cambios que se quieren realizar, siempre cuestan bastante de llevarlos adelante. Creo que hay una tendencia a optar por lo conocido y quedarse en la zona de confort, tanto en el área como en Hospital. No sé si esto es por miedo al impacto que pueda tener o por comodidad por seguir apostando por lo que ya viene funcionando bien.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Lo que favorece a pensar y actuar creativa e innovadoramente creo que la proactividad y curiosidad con la que se trabaja. En cuanto a lo que no favorece creo que la explicación a encuentro en la respuesta anterior.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Diría que sí, verdaderamente necesaria. Una persona, área o empresa que no se esfuerza por cambiar, mejorar o crear nuevos aportes tiende a transformarse en algo obsoleto y desactualizado.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que este año nos permitió replantearnos varias cosas, aunque todas llegaron por necesidad. Me gustaría poder trabajar en un área y Hospital donde las propuestas sean realmente tenidas en cuenta y donde las nuevas generaciones puedan poner su voz a través de acciones. El mundo cambia día a día y hay costumbres, tradiciones o normas y procesos que deberían ser

dejadas de lados o transformarse si lo que se quiere es seguir apostando por un lugar que sea creativo e innovador.

Cuestionario de N°18

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?

Llevo un año y medio en el Hospital pero me he podido dar cuenta que una de las principales características del Hospital es su actitud de servicio sostenido en el tiempo.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

RR.HH es un lugar muy bueno para socializar y poder trabajar en forma cómoda con personas que te tratan muy bien.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

No estoy seguro si hay tal influencia. Sí a menudo escucho decir que hay cosas que no van a cambiar porque es algo que tiene el Hospital, pero en este tiempo que estuve aquí sí creo que cambiaron algunas cosas. Para mí no es tan así la frase, creo que hay mucho de lo que decida hacer cada persona.

- ¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Yo estoy satisfecha con el espacio de trabajo en el que estoy, aunque ahora trabajo varios días desde casa. Creo que no le modificaría nada al lugar.

- ¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

La realidad es que yo ingresé al Hospital para trabajar en el proyecto Joint Commission. Como ahora todo ese proyecto se paró, me encuentro haciendo otras tareas que doy gracias me encomendaron. A cada una de ellas traté de darle mi impronta aunque mucho de lo que ya se hacía estaba muy bien planeado.

- ¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que sucedan, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Mientras que estábamos enfocados en el proyecto de Joint Commission teníamos reuniones semanales con mi compañera y mi jefa. Ella nos preguntaba más que nada cómo venían los avances y cómo se debía seguir. Luego, en el día a día teníamos muchos intercambios como mi compañera, pero ahora que cambió el contexto, no tenemos muchas reuniones en las que participar.

- ¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, en todo momento me siento escuchada por mi jefa, es una persona muy humana que nos escucha y aconseja. Esto me hace sentir muy animada.

- ¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?

Diría que lo administro bastante bien. Si bien no creo que tenga demasiadas responsabilidades, me sobra tiempo para poder mejorar las que tengo o proponerme ante mi jefa para que me brinde más tareas si lo cree conveniente.

- ¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?

Llevo poco tiempo en el Hospital, pero entiendo que todo el proyecto y auditoría de Joint Commission fue en su momento algo nuevo, por lo que podría decir que cada paso y tarea que debíamos cumplir formaba parte de un proyecto nuevo sin precedentes en el Hospital.

- ¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No, no creo que haya barreras. Todos son muy amables y estamos dispuestos a mejorar las cosas, como así también escuchar cada aporte. Todo aquello que sume, siempre y cuando los recursos lo permitan, creo que se lleva adelante.

- ¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

En lo personal creo que hay que analizar las motivaciones internas que cada quien tiene en vistas de querer pensar o actuar de una forma y no de otra.

- ¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Son como el motor o factor de éxito de todo aquello que hagamos. Si no mejoramos a través de la creatividad e innovación, como organización no podríamos sobrevivir en el mercado y los pacientes dejarían de elegir al Hospital.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

No sabría decir bien si tiene que cambiar o reforzar algún aspecto porque la verdad que fue un año muy raro y creo que nos acomodamos bastante bien. Creo que el escenario para pensar y actuar de manera creativa e innovadora está dado en el Hospital; hay que ver qué hace cada uno con eso.

11.3. Matriz de datos de RR.HH

¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital y cuáles las del Clima Laboral del área de RR.HH?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Alta trayectoria y antigüedad	3
2	Vocación de servicio y cuidado de pacientes	10
3	Buenas prácticas profesionales	4
4	Tradiciones y costumbres	8
5	Estructura verticalista	5

6	Normas burocráticas y procesos formales	5
7	Se actualiza a las necesidades	1
8	Asistencialismo	1
9	Desarrollo	2
10	Respeto	1
11	Fuerte cultura	4
12	Segunda casa	1
13	Buen trato entre empleados y pacientes	1

¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Lugar ameno.	2
2	Continuo intercambio de opiniones.	3
3	Agradable	3
4	Respeto y cordialidad y buen trato.	7
5	Escucha	2
6	Buen clima.	8
7	Acoplado a la cultura del Hospital.	2
8	Trabajo en equipo.	4
9	Ambiente de trabajo humano.	1
10	Puertas abiertas.	1
11	Dialogo	2
12	Manteniendo límites personales y de equipos.	2
13	Positivo	1

¿Considera que la Cultura del Hospital y el Clima de RR.HH influyen sobre las personas para que éstas actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influyen positiva o negativamente? ¿Por qué?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Tienen poca influencia, depende de lo que cada uno decide hacer.	3
2	No condiciona mi ser creativo-innovador.	2
3	La cultura no es la mejor pero sí hay muestras de creatividad.	4
4	La cultura y el clima favorecen a pensar y actuar creativa e innovadoramente.	4
5	Hay una influencia negativa porque hay mucha gente adulta a la que le cuesta cambiar.	1
6	En el Hospital hay influencia negativa por ser muy tradicionalista.	3
7	En RR.HH hay influencia positiva porque se escuchan todas las opiniones y se busca mejorar.	3

8	Tanto la cultura como el clima priorizan las normas y no una mirada creativa.	1
9	En RR.HH a veces cuesta trabajar creativamente por las normas que debemos respetar.	2

¿Cree que el espacio físico donde trabaja le permite pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué? ¿Cambiaría algo del lugar? ¿Qué cosa?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Pasamos de trabajar en la oficina a que sea en casa.	4
2	El lugar no afecta mi manera de pensar y actuar.	5
3	Más luz natural.	3
4	Más ventilación.	4
5	No puedo afirmar que el lugar influye en mi forma de pensar y actuar.	6
6	Tener mayor privacidad en la oficina.	1
7	Contamos con los materiales básicos para trabajar.	5
8	Mejor organización de los boxes.	2
9	Incluir sillones y mesas de trabajo grupales.	1
10	Tener un ambiente más relajado.	2
11	Tener una silla más cómoda.	1
12	El espacio físico no contribuye a que piense y trabaje en forma creativa e innovadora.	1
13	Tener un lugar más grande.	2
14	No modificaría nada, estoy contenta con el espacio que tenemos.	1

¿Quisiera cambiar algo de su puesto de trabajo? ¿Realiza algo para cambiarlo? ¿Dispone de la suficiente autonomía e iniciativa para hacerlo? ¿Por qué?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Tengo la autonomía e iniciativa para modificar lo que crea necesario.	9
2	Algunas cosas no puedo cambiarlas porque no dispongo de la autoridad.	8
3	Estoy conforme con mis tareas, no necesito cambiarlas.	3
4	Hay cosas que no se pueden cambiar porque son necesarias que sean así.	2
5	No dispongo de las ganas para realizar los cambios que necesitamos.	1

¿Se generan espacios de encuentro con sus pares, superiores o aquellos que dependen de Ud. para pensar y actuar creativa e innovadoramente? En caso que suceda, ¿se dan de manera espontánea o son generados por alguna persona?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas

1	Las reuniones las motivan los jefes.	9
2	La interacción con pares es de carácter informal.	3
3	Se dan pocos espacios de encuentro.	5
4	Se dan bastantes reuniones, formales e informales.	4
5	Se realizan muchas reuniones de equipo.	4
6	Se dan algunas reuniones con otros equipos.	4
7	Prácticamente no hay reuniones entre equipos.	2
8	Hay pocas reuniones de equipo.	5

¿Siente que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta por sus superiores? ¿Cómo se siente frente a ello?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Sí, me hace sentir escuchado/a por mi jefe y es gratificante.	11
2	Pocas de las cosas que propongo se llevan a cabo. Genera cierto malestar.	1
3	Hay veces en que me siento escuchado/a y veces en las que no.	7
4	No creo que haya algo personal cuando las ideas no son tenidas en cuenta.	2
5	Desmotiva saber que no siempre son tenidas en cuenta.	5
6	Entiendo que a veces las ideas no se concretan por razones que no son personales.	2
7	A veces no se le destina fuerza a las ideas que se proponen.	1
8	No se me da una explicación de por qué no prospera mi idea.	1
9	No genero muchas ideas pero tampoco me motivan a hacerlo.	2

¿Cómo administra su tiempo? ¿Cree Ud. que dispone del tiempo suficiente para pensar y actuar de forma creativa e innovadora? ¿Por qué?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Me organizo bien mi trabajo.	11
2	El tiempo que me sobra lo utilizo para mejorar mis tareas.	6
3	No me organizo bien, me queda trabajo pendiente.	4
4	No dispongo del tiempo suficiente para terminar mi trabajo.	2
5	En el tiempo que me sobra trato de incluir una mirada creativa a las tareas.	3
6	Me sobra tiempo pero lo utilizo para temas personales.	5
7	Hay días en los que me organizo bien y días en los que no.	3

¿Puede citar algún/os ejemplo/s donde haya tenido la posibilidad de elaborar o inventar algo para su puesto de trabajo o para el área? En caso que no ¿le gustaría poder tenerla? ¿Por qué?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**

1	Sí, citó un ejemplo en el que participó o llevó adelante.	16
2	Quiere seguir teniendo la posibilidad de aportar.	1
3	Los aportes significan mejoras en el trabajo.	10
4	El aporte significó un gran rédito económico pero tuvo cosas para mejorar.	1
5	Se siente muy bien porque fue un caso de éxito.	1
6	Las mejoras te hacen sentir útil.	1
7	No participó de ningún hecho creativo pero quiere tener la posibilidad de hacerlo.	2

¿Cree que existan barreras en RR.HH o en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Las barreras se las pone uno mismo.	2
2	Se otorgan a las personas la posibilidad de mejorar pero no se aprovecha.	1
3	Sí, hay barrearas.	5
4	Miedo a cambiar.	2
5	Presión del sindicato para que algunas cosas no se hagan.	4
6	No hay barreras, tratamos siempre de mejorar nuestro trabajo.	5
7	Las costumbres y tradiciones del Hospital son una barrera.	3
8	Hay aportes que quedan en la nada misma.	1
9	Encontramos ciertas barreras en otros sectores del Hospital.	2
10	Encuentro muchas barreras en el Director General.	1
11	Encuentro barreras económicas.	2
12	Las normas y procesos que están vigentes durante mucho tiempo son barreras.	3
13	Una barrera es la diversa franja etaria que integra el Hospital.	1
14	Las barreras que tenemos en RR.HH son las que tenemos en el Hospital.	4
15	Tanto en el área como en el Hospital hay una opción por la zona de confort.	1

¿Cuál/es cree que es/son el/los factor/es más importante/s por el/los que Ud. puede o no actuar y pensar creativa e innovadoramente?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Las motivaciones intrínsecas que cada uno tiene son la clave.	9
2	Lo que cada uno piensa y siente.	1
3	Sensación de cansancio y comodidad con el puesto de trabajo.	1
4	El no poder disponer del tiempo suficiente.	2
5	El interés que me genera o no el tema en cuestión.	1

6	Las relaciones interpersonales que tenemos contribuyen.	3
7	El contexto donde estamos insertos tiene su influencia.	1
8	Los pequeños avances ayudan a seguir creyendo y aportando.	1
9	Mi posición no requiere una forma de pensar y actuar creativa e innovadora.	1
10	No me considero una persona creativa.	1
11	Me siento aburrido con mi puesto de trabajo.	1
12	Optar por lo ya conocido.	1
13	La proactividad y curiosidad que cada uno tiene.	1

¿Considera que la creatividad y la innovación son importantes para el éxito en su puesto de trabajo, el área y la organización? ¿Por qué?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Sí, son una ventaja para el negocio y garantizan su éxito.	6
2	Depende el puesto o sector que ocupás si necesitás o no ser creativo.	4
3	Sí, porque le incorpora valor a la Gestión.	2
4	Sí, pero no los explotamos.	1
5	Una organización que no es creativa tiende a ser obsoleta o desaparecer.	3
6	Ayudan a adecuarse a las necesidades del cliente.	1
7	Te hace sentir útil.	1
8	Son dos competencias importantes que nos permiten mejorar.	3
9	Son importantes para diferenciarnos de la competencia.	1

¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Código	Aporte	Cantidad de respuestas
1	Apoyar más las ideas aunque parezcan costosas o difíciles de implementar.	3
2	Generar confianza en el prójimo.	1
3	Hay cuestiones de autoridad y poder que no contribuyen.	1
4	Orientar su cultura a las personas y no tanto a las normas y procesos.	1
5	Facilitar espacios de construcción colectiva.	1
6	Cambiar o mejorar normas y procesos que se viene sosteniendo por mucho tiempo.	6
7	Dejar de lado algunas costumbres que actúan como trabas.	1
8	Disminuir el nivel de burocracia interna.	1
9	Fortalecer el dialogo entre personas.	1
10	Dejar de lado intereses personales entre distintos sectores.	2

11	Flexibilizar la estructura.	3
12	Mejorar la oferta de capacitación y desarrollo.	1
13	Que las personas se sientan parte del éxito del negocio.	1
14	Trabajamos bien. No podría afirmar qué necesitamos cambiar o reforzar.	1
15	En RR.HH no veo la necesidad de que seamos creativos e innovadores.	1
16	Darle más voz a las nuevas generaciones.	1
17	El escenario para pensar y actuar creativamente está dado. Depende de cada uno ver qué hace.	1

11.4.Modelo y cuestionarios para otros sectores el Hospital Británico

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Aporte de Coordinador de Estudios Cardiológicos

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Promover diferentes tipos de cursos online, charlas, ateneos, congresos, no solo para el desarrollo individual, sino para poder volcarlo a nuestros pares integrantes del Hospital, a la comunidad y nuestros pacientes.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

La creatividad e innovación son muy importantes porque nos permite mayor fluidez en la organización y comunicación con todo el equipo interdisciplinario de trabajo.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Nuestro Hospital Británico está a la vanguardia de los avances científicos y tecnológicos y por lo tanto de su creatividad e innovación. El ejemplo más claro está sucediendo frente a la pandemia, donde a través del sistema informático se pudo llevar a cabo todo lo referente a lo administrativo y (muy importante) continuar con lo asistencial.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

A través del portal de aprendizaje se influye a todos los actores que estamos involucrados en el Hospital e incentiva un poder creativo e innovador. Influye positivamente, ya que al inculcar el trabajo en equipo, si surge una buena idea de alguno de sus miembros, todos estaremos de acuerdo en llevarla a cabo.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

En Cardiología desarrollamos de manera conjunta las decisiones frente a los cambios tecnológicos, como en protocolos de trabajo e investigación, etc. Es muy cómodo y satisfactorio poder contar con ese apoyo.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Para mí lo más importante fue el desarrollo de Historia Clínica Electrónica. Desde el minuto cero aportando ideas por ejemplo en datos que debían ser cargados sí o sí en la planilla de cada paciente y a posteriori poder utilizar dichos datos para diferentes estadísticas, parámetros y porcentajes.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Creo que es innovador el sistema Taleo para solicitar las vacantes de personal que debemos cubrir. Fundamentalmente ayuda al medio ambiente y todos los involucrados estamos al tanto del desarrollo a través de él.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Creo que al ser una institución tan grande y donde toda acción repercute en la persona que tenemos al lado o en otro sector, creo que hay ciertas trabas desde arriba que a veces complican la implementación de nuevos avances.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Indudablemente frente al avance científico y tecnológico toda lo que está relacionada al sector de Sistemas, Mesa de Ayuda, Seguridad Informática, debería ser reforzado en todos sus aspectos. Muchas veces el trabajo diario se ve truncado por la falta de respuesta de estas áreas.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Es muy importante para la mente desarrollar pensamiento crítico, creativo e innovador. El mundo avanza y debemos acompañar con total responsabilidad.

Aporte de Coordinadora de Anestesia

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Como principal característica se destaca el servicio y cuidado por los pacientes. Por otro lado, la integridad del trabajo, el compromiso de todos los servicios y las buenas prácticas y tradiciones sostenidas a través de los años.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Creo que sí, ya que es necesario actualizar a las organizaciones, desde el punto de vista de la ciencia y las relaciones humanas para generar un crecimiento que vaya de la mano con el crecimiento a nivel global.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

No creo que sea una de las fuentes creadoras e innovadoras en la actualidad, ya que no considero que se hayan implementado procedimientos o manejos distintos a otras instituciones Pero sí creo que está al tanto de las últimas tendencias e intenta incorporarlas teniendo en cuenta sus recursos.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

No considero que influya en la creatividad y en la innovación de las personas. Creo que, en general, se siguen los lineamientos ya conocidos sin pretender modificarlos.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

No creo que se trabaje de esa forma, ya que no se generan ideas nuevas desde aquí, sino que siempre se está observando el comportamiento de otras organizaciones. Siento que esto es algo positivo de todas maneras, ya que de todas formas se está dispuesto a romper estructuras para el beneficio de la organización.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Desconozco algún acontecimiento de esas características.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Creo que sí. Ya que deben adaptarse a nuevos acontecimientos. Por ejemplo, (si es que pertenece al área de recursos humanos), armar un take away y aprovechar el espacio verde en esta época del año adaptándose a la nueva realidad, me parece creativo.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No podría afirmar que haya barreras en tal sentido.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Sí, creo que quizás una buena forma de guiar hacia ese lado al personal, seria brindar más capacitaciones de actualización especifica a cada sector.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Me parece que es muy importante para generar motivación y compromiso con la actividad que se desarrolle.

Aporte Jefa de Farmacia Cirugía

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

La cultura del HB está relacionada con el servicio, cuidado del paciente y con el desarrollo continuo.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Es fundamental, ya que es lo que le permite a una organización poder adaptarse al cambio y ser competitiva.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Creo que es creativa e innovadora en los procesos fundamentalmente en lo que respecta a mi área. Porque siempre hay que establecer un proceso nuevo para poder adaptarse a una situación con las herramientas que se tiene disponible. Es más, la Farmacia ha sido innovadora

implementado las normas ISO cuando no hay farmacias certificadas bajo esta norma. En el área médica es donde creo más se destaca el aspecto creativo e innovador a nivel organización.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

La cultura por el servicio al paciente es lo que te lleva a ser innovador y creativo ya que siempre se busca la manera de que el paciente no se vea afectado. Depende desde que lado se vea si es positivo o negativo. Positivo si lo miras desde el punto de vista del paciente. Negativo, si lo miras desde el lado del personal ya que no siempre el proceso es eficiente. Se trabaja con múltiples procesos que no siempre facilitan el trabajo, los cuales llevan a cometer errores. Por ejemplo en pandemia se implementó un sistema de delivery desde la Farmacia para poder seguir abasteciendo al paciente. Todo el proceso es ineficiente, la cantidad de personal que consume es altísima para tener un resultado mínimo. El paciente no se ve afectado pero el esfuerzo para el personal y tiempo que insume es muy alto. Todo esto por carecer de las herramientas tecnológicas.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, en parte ya lo puse en los otros puntos. Siento que frente a algún problema que se presenta de alguna manera se nos va a ocurrir algo para resolverlo.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Del Hospital se me ocurre todo lo que tiene que ver con la separación de residuos, fue un buen proyecto sustentable en el que se puso mucha fuerza durante su implementación; a nivel médico se me ocurre el primer trasplante de médula y de mi área de trabajo la certificación ISO.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Se me viene a la mente todo lo que tiene que ver con bienestar. El teléfono de apoyo que hay y las herramientas que brindaron en pandemia.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, creo que las principales barreras o límites son de carácter tecnológico. No contamos con los mejores materiales para encontrar soluciones creativas.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que debería haber procesos más eficientes. Cada área debería hacerse cargo de lo que le corresponde. Me refiero a las áreas que son de soporte. Porque las áreas que estamos en contacto directo con el paciente terminamos resolviendo situaciones que no siempre nos corresponden. Trabajas a contra reloj y bajo estrés. Esto atenta contra la capacidad de pensar, por lo que sería importante más allá de esto, tener talleres de innovación multidisciplinarios.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Sí, creo que es fundamental para evolucionar y para contribuir con el estado de ánimo de cada uno.

Aporte de Coordinadora de Hemodiálisis

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Estrategia para proyectar y reflejar lo que queremos mostrar.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Sí, porque implica la responsabilidad de conocer, vivir nuestros valores para hacer, con convicción y compromiso que tenemos con la comunidad.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Sí, porque constantemente incorpora equipos para beneficiar a los clientes.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí en el ámbito médico influye negativamente porque no nos involucra a todos.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

No, porque hay divisiones internas con diferentes intereses. Me siento frustrada.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Diálisis continua de 24 horas, dado que es la primera práctica realizada en país.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Sí, con ciertos talleres de capacitación.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Me parece que mucha de la burocracia interna que tenemos veces limita un poco la forma de encarar el trabajo.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Sí, incluir al personal indistintamente del puesto que ocupa a participar o tener una vía de comunicación de ideas para generar mayor compromiso e interés en las innovaciones.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Sí, no solo por el desarrollo personal sino que ayuda a generar compromiso, responsabilidad y sentimiento de pertenencia.

Aporte de Coordinadora de Hemoterapia

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Creo que la principal característica del HB es la de poner foco en la calidad atención al paciente sostenida través del tiempo.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Sí, sin ninguna duda. La creatividad es el motor para permanecer en crecimiento y la innovación, la herramienta.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

En el HB es un factor que se respira el de la creatividad, así como en el país. Somos en todo equipo una pequeña muestra de la sociedad toda. Sin embargo, a veces la innovación no va de la mano con la creatividad, y esto depende de la visión cortoplacista de las inversiones o de los momentos económicos del país y del Hospital. Otro factor que traba el crecimiento puede ser la "compartimentización" de los distintos sectores.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Tal como se expresa en la respuesta anterior, existe una variabilidad que depende de los sectores de los que hablamos. En lo general, la cultura del HB influye positivamente y negativamente; ambas cuestiones confluyen determinando un comportamiento que permanece en leve crecimiento.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, sin duda somos un área del HB en donde se aplica al 100% la creatividad y la innovación. Estamos en permanente cambio porque actuamos como parte de un equipo que involucra no solo la atención del paciente, sino también la atención del donante sano. Constantemente tenemos la responsabilidad de abastecer al Hospital de sangre humana para los pacientes que la necesitan y constantemente resolvemos problemas de laboratorio para poder proveer de la sangre segura. Por todo ello, nuestro personal enfrenta día a día desafíos en entornos muy cambiantes y altamente profesional.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Un ejemplo cercano fue el de tener que obtener el soporte transfusional de nuestros pacientes en pleno cierre por pandemia. Momento en el cual la asistencia a la donación disminuyo en un 80%. Sin embargo, el soporte transfusional no podía decaer. Es así como apelamos a distintas herramientas de difusión, realizamos campañas intramuros, colectas externas en el centro de Vicente López. El equipo de trabajo se movilizó con mucha alegría para poder tener sangre para transfundir. Este es un proyecto que nació de la urgencia y que permanece como soporte instalado entre nuestros recursos.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Seguramente, los ejemplos que se pueden tomar como creatividad e innovación fueron los accesos a distintos formularios y acciones a través de la web. Esto generó que menos gente se movilice hacia las oficinas y además mejoró el acceso a las solicitudes del personal.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Tenemos algunos problemas de proceso y de tiempo, así como también de comprensión de las necesidades y posibilidades de crecimiento a largo plazo.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Considero que siempre se puede reforzar o mejorar y en esto radica la calidad. Es un círculo en el que nunca debe estar ausente la revisión permanente de no conformidades con el objeto de que se produzca la mejora continua. En el caso del HB, tal vez el foco se podría poner en el hecho de que el compartimentar acciones redunde en que cada sector se audite de tal manera que la parte del proceso que le corresponde cumplir se cumpla. Creo que ese detalle podría mejorar una gama de situaciones.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Es fundamental, es lo que mueve al ser humano, es lo que reduce el stress y la violencia intrínseca al hombre como parte de la humanidad. El ser humano debe sentir que va hacia algún lado por más que a ese lugar no se llegue tal y cual lo planifica. Es un ser en constante

movimiento biológico y psíquico, por tal razón es inherente a el mismo este poder de avanzar en base a la creatividad propia y no a lo que le es dado sin esfuerzo.

Aporte de Jefa de Infectología

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Seguridad, integridad, compromiso, desarrollo.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Sí, porque potencian su crecimiento, exponen su potencial de desarrollo y de jerarquía frente a sus comparadores.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Sí, durante toda su historia se ha destacado por ser creativo e innovador en procedimientos diagnósticos y terapéuticos.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí, en muchos aspectos la cultura de nuestro hospital nos permite desplegar medidas innovadoras y en muchas ocasiones "….escribir páginas en blanco…".

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, la naturaleza de nuestra actividad (prevenir, generar cambios de comportamiento, comunicar, educar) requiere formas creativas e innovadoras. Mi sentimiento es de desafío constante.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Primera cirugía con anestesia general y primer trasplante de médula ósea. Uno en el que participe directamente fue la implementación de una estrategia multimodal para mejorar la adherencia a la higiene de manos en el personal de salud.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

No vienen a mi memoria ejemplos que involucren a RR.HH.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Creo que barreras no tenemos porque siempre se busca de hacer mejor las cosas, aunque creo que faltan espacios de tranquilidad y reflexión que favorezcan desarrollar una mirada creativa.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Facilitar estructuras de trabajo que permitan “parar la pelota” para tomar tiempo de reflexión, análisis, planificación y generación de formas innovadoras y creativas. Sobre todo en las áreas asistenciales (atención directa a las personas), que se denotan como sectores de mucha demanda de atención y poco tiempo de reflexión. No estoy segura si es un problema directo del Hospital o de ciertos liderazgos que no tienen esta metodología incorporada.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Sí, porque tienen el potencial de generar acciones nunca vistas en pro del bien del prójimo.

Aporte de Jefe de Mantenimiento

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Cuidado, prevención, innovación.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Sí, para mejorar los procesos con el objetivo de mejorar la calidad del servicio.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Creo, en este poco tiempo que estoy que a eso se dirige, pero le falta mucho camino por recorrer.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

SÍ influye mucho, influye negativamente ante una cultura antigua, cerrada, sin metas a cumplir. Por otro lado, influye positivamente ante nuevas culturas las cuales están más aptas para el cambio, con metas, sueños e incentivos propios. Creo que el Hospital tiene un poco de ambos aspectos.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, aunque con diferentes objetivos y prioridades. Me siento excluido, aunque debido a mi experiencia no tengo intenciones de ser incluido sin tener un reconocimiento en mi remuneración. Lo he dado todo en otras empresas sin llegar a ser reconocido.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

No. Solo he realizado recomendaciones las cuales sólo se le ha dado importancia cuando el problema se presentó.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

No. El personal no posee motivaciones para no faltar o llegar tarde. En otras empresas lo tienen. Por otro lado, el personal se siente irremplazable y por tal motivo se niega a realizar determinados trabajos que se encuentran dentro de sus funciones, sin mencionar de agregarle un plus a sus tareas.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, creo que el Hospital tiene una cultura antigua muy presente que limita la creatividad. Además, hay un gran número de empleados de alta edad que no le interesa ser creativo.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Mi experiencia en el ambiente hospitalario fue en mi mayoría en Swiss Medical, donde participé también de una encuesta de clima laboral; se armaban equipos de mejora para modificar algunos aspectos sobre los beneficios con la intención de mejorar el nivel en nuestro sector. Creo que se debería trabajar en una encuesta de clima laboral y a la vez, en crear una evaluación anual en el colaborador donde quede explayado sus falencias y fortalezas en sus funciones y por sobre todo en que debería mejorar. Todo esto con la intención de que el colaborador se autoevalúe y corrija su desempeño. Por otro lado, también para que sepa que lo están evaluando.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Sí, todo el tiempo nuestra mente busca ser creativa, por ende, realizar acciones innovadoras. Porque si no, decaería nuestro estado de ánimo, estaríamos tristes, depresivos. Sin ánimos de trabajar.

Aporte de Referente de Esterilización

¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Entiendo que una de los principales objetivos de la Cultura HB es el de cuidar y brindar el mejor servicio posible a sus pacientes para que se sientan contenidos en seguramente una etapa complicada de sus vidas. Todo esto en base a fuertes valores morales, transparencia e integridad.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Sí, creo que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización pues permiten que la misma se mantenga vigente y continúe siendo de vanguardia. Además la creatividad da lugar a nuevas ideas capaces de resolver o mejorar debilidades o dar tratamiento a amenazas y mantiene motivados a los colaboradores.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Creo que sí. Llevo muy poco tiempo trabajando en el Hospital (8 meses), sin embargo al momento encontré mucha atención y aceptación en algunas de las ideas transmitidas.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Considero que la Cultura del Hospital influye positivamente, sobre todo generando una fuerte relación de pertenencia que garantiza el cumplimiento de sus objetivos.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

No mucho. Tengo un gran desafío por delante.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Ante la ausencia de un área de Lavado (área que necesitamos para mejorar este proceso), implementamos un control de lavado para mejorar el punto de inicio, la garantía de seguridad para nuestros pacientes, comunicarnos con quienes participan de este paso y trabajar en la mejora. Esta implementación mejoró también el proceder y el desempeño de las ortopedias que diariamente nos entregan material "lavado".

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Si bien no fue mucho el contacto ni el tiempo transcurrido para responder esta pregunta, me han sorprendido siempre con los tiempos de respuesta, el acompañamiento y la creatividad para resolver situaciones propias del Servicio.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Llevo poco tiempo en el Hospital como para poder responder correctamente esta pregunta. Creo que aún me queda mucho por conocer de la institución.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

No podría afirmar qué cosas deberíamos modificar o reforzar por el hecho de que creo que aún estoy en la instancia de conocer al Hospital. Sí creo que hay cosas que acá se hacen de una manera distinta a como las veía en otros trabajos y en algunos casos me parece que están bien o en otros casos creo que las haría de otra manera. Creo que es cuestión de tiempo para que me pueda asentar bien en el puesto y poder proponer los cambios que crea necesario.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Considero muy importante para la mente humana experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras pues entiendo que resultan fuente elemental de ideas y motivación para la resolución de problemas así como también para la generación de nuevos proyectos.

Aporte de Jefe de Hotelería y Mayordomía

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Gratitud, servicio, respeto, pertenencia, tradición, alma conservadora.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Sí, son importantes porque es una forma de mejorar y mantener el éxito de la organización.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Creo que habría que dividir al Hospital en dos. Por un lado, en la parte asistencial el Hospital está a la vanguardia y se actualiza día a día en las prácticas de la salud. Por otro lado, hay sectores y prácticas de staff o secundarias que no tienen a cambiar con mucha facilidad.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Llevo casi 30 años en el Hospital y creo que uno va cambiando su forma de pensar en algunas cosas. Así como yo, muchas personas están en la misma situación y nos vamos contaminando con algunos vicios que hacen que no podamos cambiar. Esa es la imagen que también reciben las personas que tienen menos años, donde a veces entran con ganas de aportar y ven cómo las ideas o proyectos se truncan o quedan en promesas que nunca fueron. Además, uno se compara con otros Hospitales que avanzan o innovan mucho más y da cuenta de lo conservadores que somos en algunas cosas.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Desde mi lugar trato de generar un ambiente donde todos tengan la posibilidad de aportar o dar sus ideas. Creo que eso hace que las personas estén más motivadas y mismo a mí me hace sentir confiado de las personas con las que trabajo.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Me acuerdo que cuando comenzó la pandemia y se tenían que informar las recomendaciones sanitarias, desde Comunicaciones Internas se estaba optando por imprimir los avisos y pegarlos en las carteleras. Le di mi opinión a esa área de que para mí esas carteleras las ven pocas personas; que una alternativa era poner las recomendaciones como individual en las bandejas que las personas utilizan para comer. Al poco tiempo pude ver que ese aporte se hizo realidad, lo cual creo que fue una gran ventaja porque la gente lo pudo incorporar de tanto verlo día a día.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Sí, creo que tienen su faceta creativa. Este año no se pudo hacer el festejo del Día de la Sanidad pero pese a eso llevaron adelante una serie de sorteos donde muchos empleados ganaron premios, ya sea órdenes de compra, canastas de productos, bicicletas, lentes de sol, entre otros.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Como mencioné anteriormente, creo que nuestro aspecto conservador y muy apegado a las costumbres que llevan mucho tiempo en la organización, hacen que sea difícil ver las cosas de otra manera.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Sí, creo que siempre hay cosas para mejorar, entre ellas las de tratar de cuidar entre todos nuestro lugar de trabajo, de modo tal de que si lo vemos limpio, ordenado y con cambios, eso

creo que nos va a ayudar y motivar para estar más involucrados en la vida y avance del Hospital. Tenemos una buena base de empleados, hay que generar más espacios donde se sientan escuchados.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Me parece muy importante que la gente pueda sentirse creativa e innovadora porque creo que favorecerá su autoestima y se sentirá muy útil.

Aporte de Jefe de Guardia y Emergencias

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Las principales características de la cultura HB creo que se pueden resumir en: servicio, ciencia y empatía. Nos define nuestra vocación de servicio, siempre para y por los pacientes. La ciencia y la educación son imprescindibles en nuestra constitución, y realizamos nuestro mayor esfuerzo por desarrollar profesionales empáticos.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Si, así lo creo. Porque la creatividad está asociada con la capacidad de adaptación y transformación, y sin esta habilidad las instituciones no son perdurables. La innovación implica tomar riesgos y no hay ganancia sin riesgo.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Tengo la impresión que es necesario trabajar con mucho esfuerzo para poder desarrollar estas dos habilidades. La institución lo logra por momentos, pero tal vez no posee una línea de desarrollo sólida en este aspecto.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Considero que influye positivamente, pero es necesario otros condimentos para que una institución posea capacidad creativa y se erija como innovadora, tales como favorecer espacios de escucha e intercambio de ideas.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Creo que el Servicio de Emergencias es creativo y ávido de experimentar continuamente por la necesidad de resolver problemas casi en forma permanente. Sin embargo, me impresiona que sea un fenómeno propio del sector y no una modalidad institucional de estimular a sus trabajadores.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Un ejemplo ha sido la implementación de sistema de dispensación automática de medicación en Emergencias.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

No estoy seguro de poder opinar al respecto. En términos generales no veo al área de RR.HH como creativa ni innovadora.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Sí, creo que hoy ambos factores no están totalmente asimilados como rasgos propios de la cultura del Hospital. Creo que hay que trabajar más sobre la participación activa de las personas en el negocios, hacerlas parte.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Definitivamente creo que hay todo un proceso en el que la institución debiera trabajar para favorecer el potencial creativo, especialmente estimulando la comunicación e integración del Hospital con otros ámbitos académicos y científicos, así como programas de discusión abiertos de ideas o formas de resolución de problemas. También sería útil desarrollar un programa de estimulación de innovaciones colaborando con los recursos necesarios para llevar a buen puerto las mejores propuestas que se puedan presentar

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Definitivamente. Creatividad es sinónimo de supervivencia.

Aporte de Referente Depósito de Farmacia

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Las principales características son el cuidado y la importancia que se le da al paciente. En segundo lugar la responsabilidad que toma todo el equipo HB ante la necesidad del paciente.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Sí, considero que siempre debemos innovar y para indicarlo mejor, considero que debemos evolucionar, aprendiendo de nuestros propios errores

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Sí, considero que la Institución tiene y tenía muchos procesos que no habían sido explotados y debían mejorar. Creo que en mi tiempo en el HB los he visto evoluciona.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí, la cultura influye en las personas. Influye positivamente, ya que delineando los caminos y dejando crear, el personal toma dicho proceso en forma positiva y mejora el estándar de su trabajo.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí, considero que en mi área se actúa innovadoramente, ya que durante mucho tiempo el sector carecía de procesos; en la medida que se fueron implementando fue generando un impacto positivo en el sector.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Participe en la implementación de la incorporación de "Lote y Vencimiento" en el Depósito Central.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Considero que la búsqueda interna de personal es una idea innovadora.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Me parece que muchas barreras las encontramos en los distintos criterios que manejamos entre servicios y las formas que tenemos de hacer las cosas. Creo que hay que comenzar por unificar criterios y dejar de lado miradas sectoriales que limiten el accionar.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Considero que hay una ambigüedad de parte del Hospital en cómo piensa con las políticas del personal fuera y dentro de convenio. Considero que debería pensar de la misma manera a la hora de tomar decisiones, de esa manera creo que a gente no se enfocaría en ver las diferencias entre

uno y otro (lo cual a veces genera malestar) y podría enfocarse o estar motivada para sumar nuevos aportes para el trabajo.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Sí, ya que sin la posibilidad de experimentar y/o innovar no tendríamos este tipo de motivación que es una gran motor y empuje de las personas.

Aporte de Jefe de Medicina Laboral

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Entre las principales características del Hospital destaco el compromiso profesional, servicio y cuidado hacia los pacientes.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Estoy totalmente de acuerdo en que ambas cualidades son esenciales para el éxito de una organización, debido a que son las que contribuyen a mejorar y generar nuevas propuestas de trabajo.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Creo que el HB muestra ciertos ejemplos de creatividad e innovación en algunos aspectos aunque también se encuentra muy atrasada en otros.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Me parece que desde el discurso se plantea generar un ambiente de mejora continua y de querer hacer bien el trabajo. Contrariamente con ello, muchas veces los avances o mejoras tardan más de la cuenta en aplicarse o hasta incluso, no llegan a concretarse. Creo que falta generar coherencia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Repitiendo un poco lo que mencioné en la respuesta anterior, creo que hemos trabajado conjuntamente con otros sectores del Hospital, de modo tal de optimizar procesos que no estaban funcionando como deseábamos. En lo que respecta a este año, la Pandemia nos puso alerta y nos obligó a diseñar nuevas formas de trabajo dentro del sector que no teníamos planteado antes.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

La Historia Clínica Electrónica, como ya mencioné, creo que fue el hito más importante y superadora en los últimos años de gestión del Hospital.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Con RR.HH trabajamos de manera muy estrecha, de hecho conocemos de su forma de gestionar y ellos nos ayudan mucho en mejorar nuestros procesos. Creo que allí hay personas que se esfuerzan por mejorar e innovar formas de trabajo.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

No creo que haya barrearas que imposibiliten pero sí que compliquen. Muchos de los servicios están liderados por gente de mucha antigüedad en el Hospital y es difícil que opten por cambiar la forma en que vienen haciendo las cosas.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

La Pandemia puso de manifiesto muchas de las falencias que tenemos en el Hospital, creo que muchas de ellas se pudieron corregir, de lo contrario no podríamos haber salido bien parados. Sin embargo, creo que hay muchas cosas pendientes por mejorar, sobre todo en materia de redefinición de procesos de trabajo más actualizados y canales de comunicación más abiertos y constructivos.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Considero que es sumamente importante que las personas piensen y actúen con una mirada creativa e innovadora, puesto que contribuyen al desarrollo mental y bienestar de las personas.

Aporte de Jefe de Quirófanos

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

En lo personal siento que el Hospital es como mi segunda casa, por lo que lo conozco mucho y tiene un fuerte impacto sobre mí. Es un lugar donde te sentís contenido y en familia, donde esto se siente más en la base del Hospital, mientras que en la parte gerencial se prima por una visión puramente económica y financiera.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Absolutamente sí. Son fundamentales para el desarrollo de un negocio, dado que sin ellos no habría manera de mejorar lo que ofrecemos.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

No, en el área donde estoy todavía contamos con quirófanos y herramientas que no son lo ultimo del mercado y por otro lado mucho de la infraestructura y mentalidad del Hospital en sí, no ayudan a que seamos creativos. Creo que si se mira todo en términos económicos entonces la creatividad y la innovación nunca se van a terminar haciendo algo del día a día.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí, un poco con lo que mencioné en la pregunta anterior. Creo que tenemos muchos vicios y tradiciones o una mirada muy económica que creo que no ayudan. Además, las personas que tienen que impulsar las decisiones entiendo que generacionalmente no ven a la creatividad y la innovación como algo natural, por lo que veo que no hay contagio desde ellos hacia sus equipos de trabajo.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Creo que no se piensa ni se actúa por todo aquello que vengo mencionando. Con los elementos que contamos, nos centramos en cuidar la vida del paciente; se podría decir que nos acostumbramos a trabajar diariamente en un contexto chato que lo único que pone en atención es que las cirugías se lleven adelante, sin darse cuenta que el lugar y los elementos no son los mejores.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Creo que el mejor avance en los últimos años fue la Historia Clínica Electrónica porque la verdad nos agilizó y clarificó mucho el trabajo, no sólo a los médicos, sino también a los administrativos.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

En RR.HH, más allá de los adelantes que se han tenido en todo lo que es el pedido de personal, que ahora se realiza en forma online y me parece muy bien, no noto otros aspectos creativos e innovadores. Creo que muchas veces en RR.HH tratan de desligarse de algunos temas que esperan que resolvamos en el Servicio.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

La falta de infraestructura y elementos de trabajo y tecnología acorde creo que es la principal barrera con la que contamos hoy en día.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que debería modificarse la mirada gerencial creativa, convenciéndose que es eso lo que se quiere y educando con el ejemplo. Soy testigo de muchos proyectos que han quedado en la nada. Creo que esa es la misión de los gerentes y directores; generar un espacio donde los proyectos no sean sólo ideas que se desvanecen porque eso termina contagiando a la gente. Por otro lado, creo que todo lo que es papel debería dejar de utilizarse y seguir por el cambio de la digitalización

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Creatividad e innovación para la gente es algo fundamental porque ambos aspectos tiene un carácter transformador en la vida de las personas, en el sentido no solo de uno mismo, sino también de los demás que nos rodean.

Aporte de Coordinadora de Atención al Paciente

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Para mí la principal característica del la cultura del hospital debería ser la Honestidad. A eso es importante sumar la responsabilidad y el compromiso.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?

Ambas son factores importantes para el éxito de la organización. En cuanto a la creatividad es necesaria ya que nos ayuda a elaborar nuevos proyectos que nos permitan avanzar y diferenciarnos, tomando como herramienta la innovación y la imaginación.

- ¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

En estos dos últimos años ha habido varios cambios que se han producido. Muchos de ellos podrían estar mejor llevados a cabo. El problema es que, sobre todo el personal con muchos años de antigüedad, ofrecen mucha resistencia a estos cambios e implementaciones.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Creo que influye en forma positiva, ya que nos permite mejor día a día la atención de los pacientes y eficientizar la atención.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

No siempre se puede trabajar en forma innovadora ya que dependemos, muchas veces de autorizaciones de superiores que no concuerdan con lo propuesto.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Proyectos en los cuales he participado y que han cambiado la cultura del hospital pueden ser la HCE, los turnos por la App, turnos por la web. En estos momentos estamos desarrollando que todos los estudios se encuentren en el portal web del hospital y que los pacientes puedan acceder a los mismos sin necesidad de concurrir a retirarlos.

- ¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?

Sí, avanzó con el Taleo para la gestión de las vacantes, la carga de las vacaciones. Faltaría retomar el Taleo para las cancelaciones médicas ya que complican la operatoria diaria.

- ¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?

Creo que encontramos barreras en muchos de los procedimientos con los que trabajamos a diario y que ya nos sentimos cómodos o acostumbrados. Esto sin duda no contribuye a que seamos creativos.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Deberíamos como institución escuchar más a los colaboradores que están día a día en el front con los pacientes para poder reforzar a diario la mejora en la Atención a los pacientes.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Lo considero muy importante. Ya que las mentes que piensan, sueñan, crean y proponen cambios es porque tratan de lograr la excelencia en su tarea. De esta manera lo que intenta es realizar una mejora continua para lograr la excelencia. Para ello debemos brindar más espacios de escucha activa a todos lo que pertenecemos a la institución.

11.1. Matriz de datos de otros sectores

¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Desarrollo.	3
2	Cuidado a los pacientes.	8
3	Integridad	3
4	Compromiso	4
5	Tradiciones	2
6	Buenas prácticas.	1
7	Responsabilidad	2
8	Contención	2
9	Estrategia	1
10	Seguridad	2
11	Innovación	1
13	Transparencia	2
14	Gratitud	1
15	Valores	2
16	Pertenencia	2
17	Empatía	1
18	Ciencia	1
¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de una organización? ¿Por qué?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Sí, porque permite mayor fluidez en la organización y comunicación.	1
2	Sí, porque es el motor para el crecimiento, para generar nuevos proyectos y mejorar la calidad.	9

3	Sí, porque están asociadas a la capacidad de adaptación y transformación, asumiendo los riesgos.	3
4	Sí, porque es coherente los valores organizacionales.	1

¿Cree Ud. que el Hospital Británico es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Está a la vanguardia de los avances y procedimientos científicos y tecnológicos (sector asistencial).	7
2	No es una de las fuentes creadoras e innovadoras en la actualidad.	1
3	Se caracteriza por la creatividad pero no por la innovación.	1
4	Sí, pero no hay una línea de desarrollo sólida, falta recorrido en estas habilidades.	2
5	Sí, se aceptan las ideas transmitidas por los empleados.	1
6	Hay sectores en los que no se tiende a innovar, está "atrasado" (Staff).	2
7	No, la infraestructura y mentalidad del Hospital y los factores económicos no lo permiten.	1
8	Se produjeron cambios pero hay cierta resistencia por parte del personal con más antigüedad.	1

¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que puedan actuar y pensar creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Influye positivamente debido al trabajo en equipo.	1
2	Influye positiva y negativamente.	2
3	Influye positivamente porque permite desplegar medidas innovadoras y creativas.	4
4	Influye positivamente pero faltan espacios de escucha e intercambio.	1
5	Influye negativamente desde el lado del personal ya que el proceso es ineficiente.	1
6	Influye negativamente ya que los avances tardan en llegar o no se concretan.	1
7	Influye negativamente porque no se involucra a todo el personal.	1
8	Influye negativamente porque se conservan ciertos aspectos por el personal con más antigüedad.	2
9	No condiciona mi ser creativo – innovador.	1

¿Cree que existan barreras en el Hospital que imposibiliten pensar y actuar en forma creativa e innovadora? ¿Conoce algún/os ejemplo/s?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Trabas en niveles jerárquicos	1
2	No puede afirmar que hay barreras	2
3	Hay barreras de carácter tecnológico e infraestructura	2
4	La burocracia interna	1
5	Barreras de procesos y tiempos de trabajo	2
6	No hay barreras	1
7	Cultura antigua	2
8	Gran número de personas con alta franja etaria	2
9	Aspecto conservador y apegado a las costumbres	1
¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Sí, se piensa y actúa de forma creativa e innovadora.	8
2	No, ya que se observa el comportamiento de otras organizaciones.	1
3	No, porque hay distintos intereses personales.	2
4	Sí, aunque con distintos objetivos e intereses.	1
5	No se piensa y actúa de forma creativa e innovadora.	2
6	Es un desafío constante.	6
7	Frustrado.	1
8	Excluido	1
¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Sí, conoce y participó de un hecho.	6
2	Desconoce/no participó de algún acontecimiento.	2
3	Sí, participó de un hecho.	6
¿Cree Ud. que el área de RR.HH muestra ejemplos de creatividad e innovación? ¿Por qué? ¿Podría citar alguno?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Cita ejemplos de creatividad e innovación del área de RR.HH.	9
2	No menciona ejemplos que involucren al área de RR.HH.	2

3	Considera que el área es creativa para resolver diferentes cuestiones.	2
4	No considera creativa e innovadora al área de RR.HH.	2
¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Reforzar el sector de sistemas, mesa de ayuda y seguridad informática.	1
2	Brindar capacitaciones específicas a cada sector.	1
3	Implementar talleres de innovación multidisciplinarios.	2
4	Reforzar el cumplimiento de las tareas en cada sector.	2
5	Mejorar la comunicación de ideas para generar compromiso e interés en la innovación.	3
6	Facilitar espacios de reflexión, análisis, planificación y generación de formas innovadoras y creativas.	1
7	Armar equipos de mejora.	1
8	Generar una encuesta de clima laboral.	1
9	Crear una evaluación anual.	1
10	No afirma que aspectos se deben modificar o reforzar.	1
11	Generar espacios de escucha.	2
12	Cuidar el espacio físico de trabajo.	1
13	Igualdad en las políticas del personal fuera y dentro de convenio.	1
14	Redefinir procesos de trabajo más actualizados.	1
15	Modificar la mirada gerencial creativa.	1
16	Digitalizar los procesos, eliminando el uso del papel.	1
¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?		
Código	**Aporte**	**Cantidad de respuestas**
1	Sí, porque hay que acompañar los avances mundiales con total responsabilidad.	1
2	Sí, porque es importante para generar motivación, compromiso y pertenencia.	4
3	Sí, porque contribuye a la evolución y al estado de ánimo de las personas.	5
4	Sí, porque disminuye la violencia y el stress.	1
5	Sí, porque genera acciones en pos del bien del prójimo.	1
6	Sí, porque la creatividad es sinónimo de supervivencia.	1
7	Sí, porque transforma la vida propia y del alrededor.	1
8	Sí, porque se genera una mejora para lograr la excelencia.	1

11.2.Modelo y cuestionarios para Hospitales de Colectividad

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?
- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?
- ¿Cuál es la misión del área de RR.HH?
- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de la organización? ¿Por qué?
- ¿Cree Ud. que el Hospital es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?
- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?
- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?
- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?
- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?
- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Jefe de Recursos Humanos Hospital Sirio Libanés

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Entiendo que una de la principal característica, en este caso de nuestro hospital de colectividad, es generar a partir de los valores de los inmigrantes que llegaron a nuestro país, un sentido de relaciones individuales y colectivas muy fuerte, de ayuda al prójimo, lo cual se ve traducido en el trabajo de equipos y formación al personal que existe en todos los sectores de la organización.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

Para mí las principales serían contar con: a) Espacio de trabajo amplio y limpio; b) Buena comunicación entre los miembros del sector; c) Reconocimiento ante la tarea encomendada.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de la organización? ¿Por qué?

Considero que son muy importantes, partiendo de la base que esa diferencia se traduce en un mejor posicionamiento en el mercado. Hoy en día, las empresas que progresan son aquellas que invirtieron en sectores que generaron nuevos productos, haciéndola más competitiva, y generando mayores márgenes de rentabilidad.

- ¿Cree Ud. que el Hospital es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

La respuesta es afirmativa, partiendo de tres premisas: a) se generaron nuevos canales de comunicaciones y de ventas lo cual impactó fuertemente en la incorporación de nuevos asociados; b) se integro la plataforma de telemedicina, abarcando no solo la atención de

pacientes, intercambios y asesoramiento de profesionales nacionales y extranjeros; c) Capacitaciones on line, y comunicaciones de protocolos y políticas institucionales.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

La Cultura puede influir tanto positiva como negativamente; teniendo en cuenta diversos factores tales como la falta de capacitación al personal; planes de desarrollo; políticas de compensaciones en otras etc.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Considero que sí; dentro del sector en el que me desempeño, no solamente realizamos las tareas propias de RH, sino también que debemos investigar temas de otras aéreas y proponer soluciones, lo cual genera una motivación extra que lo reconforta a uno.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

Diseño de página y plataforma web, portales; Políticas y Procedimientos institucionales, etc.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Pienso que debería (como primera medida), proponer determinados objetivos institucionales y sobre esa propuesta comunicarle al personal que se aceptan propuestas innovadoras y creativas para ser tenidas en cuentas. La mejor de esas propuestas, debería ser premiada.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Es muy importante darle la posibilidad en este caso al trabajador para que pueda participar en propuestas y proyectos de mejora a nivel institucional, ya que esa posibilidad genera como consecuencia una importante motivación y compromiso en el mismo, es sentirse "escuchado y parte del negocio".

Jefe de Relaciones Laborales Hospital Italiano

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características de la Cultura del Hospital?

Las principales características del Hospital son mantener el cuidado y salud de las personas, generando buenas prácticas profesionales al servicio de la gente.

- ¿Cuáles son para Ud. las principales características del Clima Laboral del área de RR.HH?

No se pudo obtener respuesta en este punto.

- ¿Cuál es la misión del área de RR.HH?

No se pudo obtener respuesta en este punto.

- ¿Cree Ud. que la creatividad y la innovación son factores importantes para el éxito de la organización? ¿Por qué?

Sí. El Hospital realiza esfuerzos materiales concretos por estar en la vanguardia de los desarrollos tecnológicos en todo lo vinculado en la Medicina y eso es uno de los elementos que lo lleva a ser prestigioso y exitoso en su actividad.

- ¿Cree Ud. que el Hospital es una organización que se caracterice por ser creativa e innovadora? ¿Por qué?

Creo que es una de las características principales en el plano asistencial. En el mismo sentido que la respuesta anterior, sus inversiones en tecnología y formación de los profesionales son enormes.

- ¿Considera que la Cultura del Hospital influye sobre las personas para que actúen y piensen creativa e innovadoramente? ¿Influye positiva o negativamente? ¿Por qué?

Sí. Considero que la formación es uno de los pilares de la cultura del Hospital y eso influye de manera determinante en quienes reciben la misma. Dado que el Hospital cultural y tradicionalmente incentiva la formación en las últimas novedades científicas creo que influye positivamente en que su personal actúe de manera creativa y busque innovar para lograr mejores resultados, según los últimos avances científicos adquiridos y también generados.

- ¿Cree Ud. que en el área donde trabaja se piensa y actúa creativa e innovadoramente? ¿Por qué? ¿Cómo se siente frente a ello?

Sí. Considero que hay una gran búsqueda por mejorar los procesos y lograr resultados mejores a través de pequeños cambios que optimicen los recursos.

Me siento afortunado de poder proponer mejoras y crear nuevas herramientas para llevar a cabo mi trabajo.

- ¿Podría citar algún ejemplo creativo o innovador del Hospital que Ud. conozca y uno en el que Ud. haya participado?

En el Hospital se implementó una herramienta virtual denominada “Self Service” en un principio (ahora se llama “Mi gestión RH”) que le permite al personal ingresar desde la intranet a un montón de información laboral e incluso editarla o por ejemplo, gestionar solicitudes como

anticipos de sueldo. En lo que respecta a mí, colaboré en la implementación de un registro en el sistema de los cargos gremiales para que la información quede disponible en el sistema para otros empleados del Hospital actuales y futuros, y facilite la toma de decisiones.

- ¿Considera que el Hospital debería modificar o reforzar algún/os aspecto/s para facilitar que las personas puedan adoptar una forma de pensar y actuar creativo-innovadora? ¿Qué es lo que debería modificar o reforzar? ¿Por qué?

Creo que en lo que es el "core" del negocio, el Hospital realiza grandes inversiones e incentiva fuertemente la innovación. Sería beneficioso para las áreas de staff que la inversión de recursos también apunte en cierta medida a dichas áreas a fin de optimizar los procesos y obtener mejor soporte por su parte.

- ¿Considera importante para la mente humana poder experimentar pensamientos creativos y acciones innovadoras? ¿Por qué?

Considero fundamental que el ser humano tenga la instancia de poder expresar al menos, sus observaciones sobre el mundo que lo rodea y cómo considera que debería modificarlo. En un entorno laboral, no siempre es viable complacer dichos deseos de modificar el entorno o un proceso específico pero al menos no deberían ser descartados sin al menos ser contemplados.

Me parece que las ideas de mejora que los trabajadores desarrollan luego de trabajar un tiempo en un lugar específico pueden ser de gran ayuda para la mejora continua de los procesos, el bienestar de los propios trabajadores y las ganancias de las empresas.

12. Referencias Bibliográficas

Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos.* Editorial Legis.

Araujo Lobos, A. J. (2010). *La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa.* Universidad de los Andes. Merida, Venezuela.

Bachrach, E. (2012). *Ágilmente.* Editorial Sudamericana.

Braidot, N (2018). *Cómo funciona tu cerebro.* Editorial Ceac.

Braidot, N et. al (2014). *Neuromanagement.* Editorial Granica. Argentina, España, México, Chile, Uruguay.

Braidot, N. (2012). *Sacale partido a tu cerebro.* Editorial Cranica.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones.* Novena Edición. Editorial McGraw – Hill.

Deal, T., Kennedy A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional.* Editorial Sudamericana.

Delgado Cerviño, J. (2018). *Las claves de la creatividad empresarial: Cómo gestionar el talento innovador.* Primera Edición. Editorial EUNSA. Pamplona, España.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y Productividad Organizacional.* Editorial Legis. Bogotá. República de Colombia.

Emery, J. D. C. (2016). *Historia del Hospital Británico.* Primera Edición. Editorial Karina Bonifatti. Buenos Aires

Euroforum (2018). Euroforum: ¿Sabés lo que es el Neuromanagement? Recuperado de https://www.euroforum.es/blog/sabes-lo-que-es-el-neuromanagement/#En_que_consiste_exactamente_el_neuromanagement.

Falco, M. (2016). *Potenciando la creatividad en el ámbito laboral.* Universidad Tecnológica Argentina. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

Gil Rodríguez, H., Alcover, C. M. (2008). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones.* Editorial Alianza.

Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Neurocreatividad en la empresa.* Ediciones de la U. Bogotá. Colombia. México DF. México.

Handy, C. (1983). *Los dioses de la Administración.* Editorial Limusa.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2011). *Metodología de la investigación.* Sexta Edición. Editorial McGraw – Hill.

Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental.* Editorial Alianza. Madrid. España.

Hospital Británico de Buenos Aires (2013). Hospital Británico. Buenos Aires: Intranet de Recursos Humanos. Recuperado de http://intranetrh/SitePages/Cultura%20HB.aspx

Hospital Británico de Buenos Aires (2017). Buenos Aires: Página web oficial del Hospital Británico de Buenos Aires. Recuperado de https://www.hospitalbritanico.org.ar/Page/PageContent/sobre-el-hospital

Hospital Británico de Buenos Aires (2017). Buenos Aires: Página web oficial del Hospital Británico de Buenos Aires. Recuperado de https://www.hospitalbritanico.org.ar/Page/PageContent/docencia-e-investigacion

Instituto Andaluz de Tecnología (2012). *La respuesta está en la Innovación.* Editorial AENOR.

Intimind (2017). Mindfulness y el proceso creativo. Recuperado de https://intimind.es/mindfulness-y-el-proceso-creativo/

Kandel, E. R., Schwartz, J. H., Jessell, T. M. (2011). *Principios de Neurociencia.* Cuarta Edición. Editorial McGraw – Hill.

Katzenbach, J. (1996). *La sabiduría de los equipos.* Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid. España.

Manes, F. (2014). *Usar el cerebro. Conocer nuestra mente mejor.* Cuarta Edición. Editorial Planeta.

Montalvo Fritas, W. (2011). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL de Huarochirí-2008.* Tesis de Doctorado. Universidad Nacional de Educación.

Ochoa, J. (2015). *Creatividad e Innovación.* Editorial CODEU. Quito, Ecuador.

Penagos Corzo, J. C. (2007).*Creatividad y Desarrollo. El Maslow olvidado dentro de las organizaciones.* Recuperado dehttp://inteligenciacreatividad.com/ensayos/creatividad-maslow/index.html.

Rodríguez Muñoz, F. J. (2011). *Contribuciones de la neurociencia al entendimiento de la creatividad humana.* Universidad Complutense de Madrid. España.

Rubió, T (2016). Recursos *Humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones.* Ediciones Octaedro S.L.

Scheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas. Universidad de Lima. Perú. Fondo Editorial.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.* Plaza&Janes Editores S.A.

Torres Soler, L. C. (2012). *Creatividad, estímulos para su desarrollo.* Bogotá.

Van Morlegan, L., Ayala, J., Bonelli, M., Daud, G., Huber, l., Mazza, R., Moreno, C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones.* Editorial Prentice Hall - Pearson Education.