



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**DIAGNOSTICO SOBRE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN ATENCIÓN A CLIENTES DE VENTANILLA Y URGENCIAS DE UN HOSPITAL PÚBLICO.**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

**POR:  
LIC. JOSE JULIAN JAIDAR LARA**

**DIRECTOR:  
MTRO. JOSE ALFREDO SALINAS ALANIS**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**DICIEMBRE 2012**

**HOJA DE FIRMAS**

**DIAGNOSTICO SOBRE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD  
EN EL SERVICIO EN ATENCIÓN A CLIENTES DE VENTANILLA Y  
URGENCIAS DE UN HOSPITAL PÚBLICO.**

---

**Mtro. Jose Alfredo Salinas Alanis**  
**Director de Tesis**

---

**Dr. Eduardo Leal Beltrán**  
**Revisor de Tesis I**

---

**Revisor de Tesis II**  
**Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero**

## **DEDICATORIA**

En memoria de mi Padre, José Gerardo Jaidar Ugarte, que si bien, no tuviste la oportunidad de ver culminado, este sueño que en algún momento lo decidimos y me apoyaste enteramente, para que lograrlo.

Siempre estarás presente en mi vida, en todo momento, acompañándome en cada paso que de.

Y agradeciéndote infinitamente por todo el amor, comprensión, apoyo que me mostraste a lo largo de mi vida. Porque sin ti, nada de esto hubiera sido posible.

Siempre estarás en mi corazón, Te Amo, Papa.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por poner los medios necesarios, para vivir este proceso de maestría en mi vida, el cual todo comenzó como un sueño.

Gracias a mi familia por todo el apoyo brindado a lo largo de este tiempo para que yo continuara con mi plan de vida y carrera.

Maestros, personal docente, y administrativo que coadyuvaron para el logro de este objetivo.

A mis sinodales, agradecerles, apreciarlos y reconocerlos por su noble profesión, por su tiempo y apoyo incondicional, siempre mostrándose en apertura y servicio, para que se pudiera culminar este proceso

Mtro. José Alfredo Salinas Alanís

Dr. Eduardo Leal Beltrán, y

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero.

De todo corazón, gracias.

Compañeros y amigos todos, con los cuales sus aportaciones y experiencias, enriquecieron nuestra formación, así como los lazos de amistad que fueron forjados a lo largo de este tiempo.

Muchas Gracias

## RESUMEN

En una primera parte del estudio (eficacia organizacional) se aplicó un instrumento especialmente diseñado para evaluar la percepción que tiene el personal médico, de enfermería y administrativo en las áreas de ventanillas y urgencias, sobre un conjunto de variables organizacionales en una institución de salud pública. El instrumento se aplicó en una muestra de 72 personas en total, de los cuales 36 son del departamento de urgencias en las diferentes guardias y 36 más en los distintos departamentos de ventanilla, todos ellos personal del Hospital general Dr. Francisco Galindo Chávez “ISSSTE” de la ciudad de Torreón Coahuila. Así mismo, en una segunda parte del estudio (calidad en el servicio al cliente) se aplicó un instrumento elaborado con el fin de analizar la percepción que tiene el derechohabiente sobre el servicio que se le brinda. Se empleó un enfoque cualitativo y cuantitativo para la recolección y análisis de datos. El tipo de estudio fue el descriptivo transversal.

Los resultados obtenidos arrojaron un panorama general de la percepción que el cliente tiene sobre los aspectos medidos. A su conclusión se establecen una serie de recomendaciones y sugerencias para eficientar los procesos internos y mejorar la calidad del servicio al cliente.

**PALABRAS CLAVE:** *Servicio al cliente, Encuesta, Eficacia, Institución hospitalaria.*

## INDICE

### *Capítulo 1. Introducción*

1.1 Inducción al trabajo.....	8
1.2 Objetivos.....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Preguntas de investigación.....	15
1.5 Delimitaciones.....	16
1.6 Limitaciones.....	17

### *Capítulo 2. Marco Teórico*

2.1 Instituto de seguridad social al servicio de los trabajadores del estado.....	18
2.1.1 Aspectos generales.....	18
2.1.2 Ubicación geográfica.....	19
2.1.3 Situación actual y distribución de las áreas.....	20
2.2 Consultoría en los procesos organizacionales.....	26
2.2.1 Supuestos básicos de la consultoría de procesos.....	27
2.2.2 Definición de la consultoría de procesos “Edgar Schein”.....	27
2.2.3 Procesos en las organizaciones.....	28
2.2.4 Procesos de comunicación.....	30
2.2.5 Actuaciones funcionales de los miembros del grupo.....	31
2.2.6 Solución de problemas y toma de decisiones.....	33
2.2.7 Normas de grupo y desarrollo del grupo.....	35
2.2.8 Liderazgo y autoridad.....	35
2.2.9 Proceso de relación entre grupo.....	36

2.3 Eficacia organizacional.....	37
2.3.1 Diferencia entre eficacia y eficiencia.....	38
2.3.2 Eficacia organizacional “definiciones”.....	40
2.3.3 Modelo de eficacia organizacional en competencia de Quinn y Rorhbaugh.....	42
2.3.4 Modelos de la eficacia organizacional “Modelos importantes.....	47
2.3.4.1 Modelo de sistemas abiertos.....	48
2.3.4.2 Modelo de metas.....	49
2.3.4.3 Modelo de procesos.....	50
2.3.4.4 Modelo de relaciones humanas.....	51
2.3.6 Eficacia y gestión en los comportamientos individuales.....	52
2.3.7 Variables psicosociales y eficacia.....	53
2.3.8 Eficacia organizacional y prácticas de recursos humanos.....	54
2.3.9 Eficacia organizacional y nuevas tecnologías.....	55
2.3.10 Variables Organizacionales Medidas.....	55
2.4 Calidad en el servicio al cliente.....	62
2.4.1 Definición de servicio.....	62
2.4.2 Calidad en el servicio al cliente.....	64
2.4.2.1. Valor del cliente.....	65
2.4.2.2 Procesos de valor al cliente.....	65
2.4.2.3 Cadena de valor.....	66
2.4.3 Cliente interno.....	66
2.4.4 Cliente Externo.....	68
2.4.5 Niveles de calidad de servicio al cliente.....	69

2.4.6 Control y cambio en la calidad del servicio al cliente.....	70
2.4.6.1 Calidad de asistencia médica.....	72
2.4.6 Métodos para evaluar la calidad en la satisfacción al cliente.....	72
<i>Capítulo 3. Método</i>	
3.1 Procedimiento.....	75
3.2 Diseño.....	78
3.3 Participantes.....	78
3.4 Escenario.....	80
3.5 Instrumento.....	81
<i>Capítulo 4. Resultados y discusión</i>	
4.1 Análisis de Fiabilidad.....	88
4.2 Resultados.....	90
<i>Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....</i>	
Referencias bibliográficas.....	147
Anexos.....	154
Índice de figuras y tablas.....	163



## **CAPITULO 1. Introducción**

### **DIAGNOSTICO SOBRE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN ATENCIÓN A CLIENTES DE VENTANILLA Y URGENCIAS DE UN HOSPITAL PÚBLICO.**

#### 1.1. Introducción

Si bien se sabe de la imagen que se tiene en nuestro país sobre las instituciones públicas que brindan servicios médicos y hospitalarios a la población en general, las cuales no son eficaces y que no brindan una excelente calidad ni calidez para los afiliados, si es necesario determinar cuáles son los factores precisos que impactan para que el servicio no sea de un alto nivel.

De aquí es donde surge la idea de colaborar con el Hospital General “ISSSTE” Torreón, y junto con apoyo del Director el Dr. Raúl Mendoza Morquecho, en este proyecto lo que se pretende es analizar cuáles son esos puntos críticos que influyen en los procesos de ventanilla y de urgencias del hospital que no sean tan eficientes como se espera, siempre buscando con ello elevar la calidad del servicio al cliente.

En comparación con países sumamente desarrollados donde el sector publico es eficaz y efectivo en la prestación del servicio a la población, hoy en día en países como el nuestro es muy común ver lo contrario, donde el sector publico es inculpado de deficiente, ineficaz y antieconómico, la cual la sociedad durante mucho tiempo ha sido partícipe, y que estando inmersa dentro de este sistema que ya lo ven como algo normal. Pero cuando se trata del sector salud, es ahí donde se encuentra la gran problemática, por la forma en cómo son manejados y administrados ciertos aspectos y situaciones que, en muchas ocasiones, no son en beneficio de la población que hace uso de los servicios médicos que se ofrecen.

Actualmente los hospitales públicos del sector salud han llevado a determinar que existen ciertas amenazas que impactan tanto en la eficacia como en la eficiencia y calidad en el servicio a sus clientes.

Una de las principales amenazas es la económica, en donde la política de sueldos o el presupuesto destinado no va acorde con las necesidades básicas de la institución, el cual se muestra suficiente. Otro aspecto es el político legal el cual ya durante mucho años se observa un marco administrativo y jurídico obsoleto, el cual no toma con la debida importancia los cambios de políticas o nuevas reformas que pueda redundar en beneficio de los hospitales públicos. Y la ultima la cual es la cultura. Esta conlleva estilos de vida inadecuados de los encargados que atienden los hospitales, lo que dificulta la prestación de servicios médicos que realmente sean atingentes a los verdaderos problemas de su cliente externo.

En un aspecto interno de las instituciones de servicio médico se comenta que puede llegar a tener ciertas debilidades con respecto a su personal. Existe un déficit de recursos humanos, fundamentalmente de carácter asistencial y con personal medianamente capacitado. También cuentan con escasos recursos financieros que impiden contar con una infraestructura adecuada para llevar a cabo la labor de la consulta externa, hospitalización y urgencias. Por otro lado se presenta la situación de carencia de un stock adecuado de medicamentos de calidad, ya que cada vez es más notorio el hecho de que los medicamentos denominados “genéricos” no proporcionan las dosis necesarias en términos de calidad y cantidad para atacar el problema de salud del paciente.

El hospital general Dr. Francisco Galindo Chávez “ISSSTE” de la ciudad de Torreón Coahuila, hace no más de 8 años contaba con una población de 45,000 a 50,000 derechohabientes de la región de la comarca lagunera, a los cuales se les brindaban servicios médicos de salud. Para el 2012 la cifra ha superado los 100,00 derechohabientes.

Con respecto a esto, las instituciones de seguridad social están enfrentando fuertes retos ante las demandas de atención a la población derechohabiente. En el ramo de la salud, el ISSSTE afronta el reto que representan los cambios estructurales de los asegurados debido a los diversos factores que enfrenta la población derechohabiente del Instituto. Estos cambios se ven reflejados en una mayor demanda de servicios de atención médica curativa y de enfermedades crónicas de mayor costo y durante mayor tiempo. Ante estos retos y enfrentando también los rezagos en el crecimiento presupuestal, la administración de los servicios de salud requiere el desarrollo de nuevos enfoques, procesos y estrategias que permitan brindar un servicio eficiente, moderno y de calidad creciente.

La introducción de una nueva forma de dirigir las organizaciones, ha requerido la formulación de nuevas estrategias, dentro de las que destaca la gestión de calidad total, las cuales se basan en un fuerte enfoque de atención al cliente y con una orientación de organización por sistemas, de tal forma que resulte en mejoría de la calidad de toda la organización como un todo en forma integral.

Para enfrentar el reto de elevar el nivel de calidad y eficacia de los servicios de salud que se proporcionan en las unidades de atención médica en el país, se han identificado acciones orientadas a la mejora continua y de servicio al cliente que contribuyan al desarrollo de una cultura de calidad y excelencia en el sistema de salud.

Socialmente este estudio podrá beneficiar en darle más celeridad a como se llevan los procesos médicos-administrativos en beneficio de los derechohabientes; internamente ayudará a evitar tiempos muertos, los rezagos, aprovechar las horas-hombre y mejorar muchos de los aspectos que se manejan dentro de las variables ya establecidas en el estudio

Es por eso que en base a lo mencionado anteriormente, se abre la posibilidad de intervenir en instituciones de carácter público, las cuales se han distinguido por esa mala imagen del servicio que se otorga a sus afiliados, teniendo como meta principal encontrar esos factores determinantes en los procesos internos de la organización que puedan llegar a influir en el servicio al cliente.

De lo anteriormente mencionado y de acuerdo a lo presentado cuyo planteamiento del problema es el cómo se dan los procesos dentro de una institución pública de servicio médico y hospitalario para la mejora del servicio al cliente, surge la exposición de los objetivos del estudio, con los cuales se determinará el rumbo que llevará la investigación.

## 1.2. Objetivos de la investigación

### 1.2.1. *Objetivo General*

Analizar los elementos que influyen directamente en los procesos internos de la organización para mejorar la eficacia y así elevar la calidad del servicio al cliente.

### 1.2.2. *Objetivos Específicos.*

1.2.2.1 Analizar la percepción que tiene el cliente interno acerca la eficacia de los procesos dentro de la organización.

1.2.2.2 Analizar la percepción que el derechohabiente tiene sobre la calidad del servicio que recibe por parte de la institución.

Una vez después de haber establecido los objetivos de la investigación, es necesario determinar la utilidad que tendrá este proyecto, los beneficios que este aportará, quienes serán los beneficiados y que es lo que se prevé cambiar o que aportará esta investigación.

### 1.3 Justificación

Ya que fue presentada la problemática de la investigación, es necesario mencionar la utilidad que esta tendrá, ya que al ser aplicado el instrumento se podrán identificar las variables directas que influyen en la manera en cómo se dan los procesos internos de la institución. Así mismo, se podrá correlacionar con una pequeña muestra, que mida la percepción que tiene el cliente acerca del servicio.

Este proyecto final es utilidad para las instituciones públicas de servicio de salud y hospitalarias, porque puede contribuir para que obtengan un mejoramiento y eficiencia de los procesos los cuales impactaran en la mejor prestación de sus servicios en beneficio de la sociedad.

Es necesario hacer mención de las personas que serán beneficiadas con esta investigación; en primer lugar será la derechohabiente en general, todo aquel servidor público y sus afiliados obtendrán este beneficio, ya que una vez diagnosticado y corregido esas variables, el proceso en la mejora del servicio y la reducción en tiempos serán favorecedores en gran medida para nuestros clientes.

Una vez mejorado en beneficio de nuestro cliente externo, es necesario también comentar que este diagnóstico también mejorara los procesos para el cliente interno es decir, el personal que labora en la institución, debido a que se analizaran variables como la comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el manejo y la cantidad adecuada de recursos con los que cuentan para hacer su labor.

El buen manejo de los procesos fomenta una mayor eficacia y solvencia en la atención a clientes, los tiempos y movimientos, la mejora de los tiempos de espera y los horarios del personal médico y administrativo involucrado.

Debido a que la eficacia y la calidad en el servicio son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia en las empresas de

carácter público que brinden un mejor servicio de salud, disponer de procesos mayormente estructurados y definidos para su mejor aplicación.

De acuerdo con la finalidad que busca la investigación, la cual es diagnosticar los elementos que influyen en los procesos internos de la organización, es conveniente brindar propuestas que permitan mejorar los procesos ya existentes, mediante la implementación de un sistema de manejo en los procesos que sea efectivo y permita alcanzar estándares altos los cuales se puedan traducir en una atención eficaz y de calidad, a todo el derechohabiente que así lo solicite.

## 1.4 Preguntas de Investigación

- 1.4.1 ¿Cuáles son las variables o factores organizacionales más importantes que inciden en los procesos internos del hospital y que repercuten en su eficacia y eficiencia?
  
- 1.4.2 ¿Cuál es la percepción del derechohabiente que tiene acerca del servicio de salud otorgado?

## 1.5 Delimitaciones

El trabajo de investigación se ha desarrollado en base al permiso otorgado y a la información proporcionada por el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado, el hospital “Dr. Francisco Galindo Chávez” en la ciudad de Torreón Coahuila, México, el cual brinda servicios de salud a los derechohabientes de la región de la comarca lagunera.

Esta investigación ha comprendido el periodo que inicia en el mes Enero del año 2012 y concluye en Diciembre de este mismo año, cuyo tiempo destinado es para la elaboración del proyecto, la aplicación y recolección de datos, junto con su análisis estadístico y descriptivo.

La investigación comprende una delimitación social, la cual por medio del director de la institución el Dr. Raúl Mendoza Morquecho, se dio pie a comenzar con la intervención y esta incluye a personal médico, de enfermería y administrativos encargados de las respectivas áreas como son: Urgencias, área de ventanilla, Admisión Hospitalaria, Laboratorio, Conmutador, Control de citas, Farmacia, Información y Trabajo social del Instituto de seguridad social al servicio de los trabajadores del estado, en el área de la comarca lagunera en la ciudad de Torreón, Coahuila.

Una delimitación conceptual del proyecto, es que ésta fundamentalmente se realiza alrededor de los siguientes conceptos:

- a. Institución de carácter público, que brinda servicios de salud.
- b. Eficacia en la atención a clientes de urgencia y ventanillas.
- c. Mejora o cambios de procesos.

La profundidad del estudio abarca un diagnostico general de la eficacia en los procesos internos de la organización, en las áreas ya mencionadas, así como un diagnostico en la percepción del servicio al cliente que se le brinda a los derechohabientes.



## 1.6 Limitaciones del estudio

Es una investigación con ciertas restricciones; una de ellas es que la intervención será únicamente en el hospital general “ISSSTE” Torreón, considerando la oportunidad de que pueda llegar a trascender a otras instituciones de carácter público que se encarguen de dar servicios médicos y hospitalarios. Cabe mencionar aquí ciertas circunstancias que se suceden en el contexto hospitalario y que de alguna forma se convierten en variables extrañas que afecten a los resultados del presente estudio. Entre ellas, podemos mencionar:

- a) Existe cierto grado de falta de cooperación por parte de los individuos a encuestar, ya que surge cierta incertidumbre y temores acerca del fin que pueda llevar el instrumento a aplicárseles.
- b) Falta de tiempo por parte del universo seleccionado a medir debido a las obligaciones y las tareas que tienen a su cargo.
- c) Falta de recursos financieros para dar el debido seguimiento y trabajo a la investigación realizada.

El estudio diagnostica la forma en cómo se llevan a cabo ciertos procesos dentro de la organización a nivel general en áreas de urgencias y ventanillas del hospital, y en ningún momento trata de modificar el sistema ya implementados en la institución.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### *Antecedentes de la organización*

#### 2.1 Instituto de seguridad social al servicio de los trabajadores del estado (ISSSTE)

##### 2.1.1 Aspectos generales

El Hospital General “Dr. Francisco Galindo Chávez” forma parte del sistema de atención médica en salud de los usuarios del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, ISSSTE. Es una Unidad Médica de Segundo Nivel de Atención.

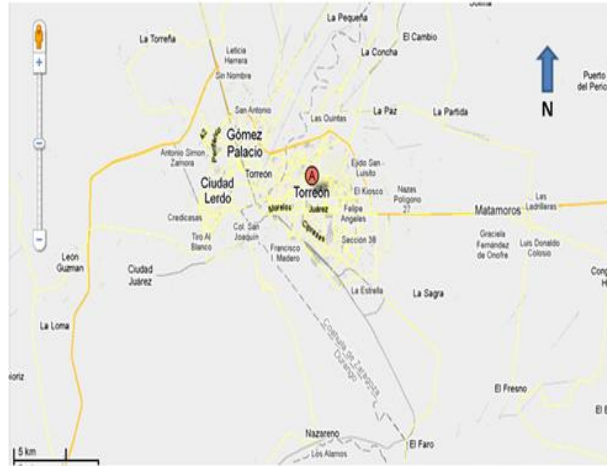
Se inició la construcción de este hospital en enero de 1960. Ocupa una superficie de 1,978.70 m<sup>2</sup> de terreno y 4,449.08 m<sup>2</sup> de construcción. Fue inaugurado el 23 de agosto de 1960 por el entonces Presidente de la República, Lic. Adolfo López Mateos, comenzando su operación formal en el año de 1965, fecha en que la Junta Directiva del ISSSTE acordó que el nombre de esta unidad sería el de “Dr. Francisco Galindo Chávez” en conmemoración a que dicho galeno fue considerado un líder nato, visionario y dinámico.

El hospital ha tendido diversas modificaciones debido al incremento de la población derechohabiente en el Estado de Coahuila y Durango, esto se dio porque anteriormente la Ciudad de Gómez Palacio no contaba con una Clínica Hospital, por lo que el Hospital de Torreón se encargaba de brindar la atención médica de la población afiliada de la Comarca Lagunera.

El 15 de febrero de 1980 se realizó la apertura de la Clínica Hospital del ISSSTE de Gómez Palacio, Durango, logrando así la descentralización de la población usuaria del vecino municipio.

## 2.1.2 Ubicación Geográfica.

La unidad hospitalaria se ubica en la calle Donato Guerra y Avenida Allende s/n, Colonia Centro, C. P. 27000, Torreón, Coahuila, como se aprecia en la siguiente figura:



*Figura no. 1 Ubicación del Hospital General “Dr. Francisco Galindo Chávez” De Torreón, Coahuila*

### 2.1.2.1 Remodelaciones

En el año 2002 se hizo la remodelación de los quirófanos, paralelamente con la finalidad de ampliar la cobertura del servicio, además se dotó de equipo médico, entre estos una unidad de rayos x, un revelador y una unidad de ultrasonografía, en los quirófanos se implementó una unidad de laparoscopia y un electro coagulador, dos máquinas de anestesia de alta tecnología y una mesa de cirugía.

Se remodeló en ese mismo año la Unidad de Cuidados Intensivos implementándola con ventiladores volumétricos tanto pediátricos como para adultos, camas para cuidados intensivos, carros rojos, ventiladores de presión positiva, incubadora de traslado e incubadoras fijas.

En el área de laboratorio se construyeron las áreas divisorias para el procesamiento de los diversos tipos de estudios, implementando esta unidad con microscopios, y una campana de flujo laminar.

En mayo y junio del 2003 se inició la remodelación del área de rayos x, la instalación de la caseta de vigilancia y la remodelación de las áreas de pediatría y primer piso de medicina interna para hombres.

Junio de 2004 se amplió el área de hemodiálisis celebrando contrato para adquirir 4 máquinas nuevas.

En el 2005 se instalaron para el servicio de hospitalización cuatro monitores de signos vitales, dos ventiladores volumétricos y para otros servicios un microscopio, una colposcopia, dos electrocardiógrafos y un ultrasonido. En noviembre del mismo año se instalaron dos consultorios dentales bien implementados.

Para el año 2006, se habían remodelado diversas áreas de la unidad, pero era necesario implementarlas con equipo moderno, por lo que se adquirió lo siguiente: 14 monitores que fueron distribuidos en el servicio de urgencias, recuperación y unidad de cuidados intensivos, 4 ventiladores volumétricos y 4 carro rojos con desfibrilador, un electrocardiógrafo y 3 camas de terapia intensiva, 2 mesas quirúrgicas electrohidráulicas, 2 lámparas portátiles de emergencia y 1 unidad de anestesia.

De febrero a diciembre del 2009 se remodeló completamente el área física de los servicios de urgencias y terapia intensiva, correspondiendo a la última remodelación que se ha efectuado al inmueble.

### 2.1.3 Situación actual

El Hospital General “Dr. Francisco Galindo Chávez” del ISSSTE tiene una estructura arquitectónica obsoleta, debido a que fue construido hace 50 años y a pesar de las diversas remodelaciones, a decir de los directivos y del propio personal, ya no es funcional. Por otra parte mediante la observación de los consultores se corroboró que efectivamente, la mayor parte de las áreas no son funcionales y se considera que es impropio realizar más remodelaciones.

### 2.1.3.1 Infraestructura

Los planos originales del inmueble se han perdido principalmente por las remodelaciones que ha tenido, por lo que se considera que son de mayor utilidad para fines de establecer un diagnóstico los planos actuales que señalan con precisión la situación de cada una de las áreas.

En las siguientes figuras se observa de manera general la estructura hospitalaria actual.



*Figuras No. 2 Estructura del Hospital ISSSTE*

### 2.1.4 Descripción de las áreas

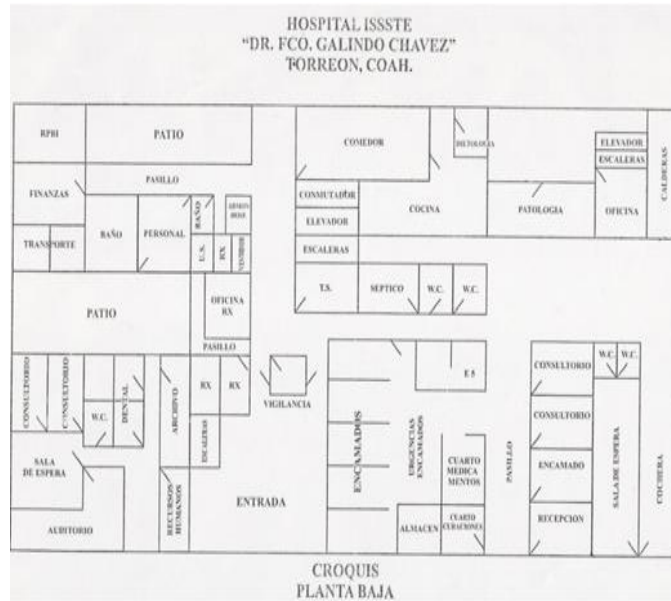
#### 2.1.4.1 Planta baja

En la entrada de la unidad hospitalaria se encuentra el módulo de información y el de vigilancia que controla el acceso al interior del hospital.

En la zona norte del mismo piso, se localiza el servicio de urgencias, con entrada directa de la calle, con 3 cubículos y cada uno de ellos con una mesa de exploración y un escritorio. Es de llamar la atención que debido a la gran demanda de pacientes, estos se encontraron en camillas en los pasillos, lo que implica que la atención no es la adecuada a expensas del área física tan restringida y a pesar de ello el personal operativo da solución a la demanda.

En este mismo piso en la zona poniente se encuentra la cocina, el comedor que funciona también como sala de capacitación y juntas, causando un problema recíproco, tanto en el proceso de enseñanza debido a que durante las sesiones transita personal de la cocina y el

propio comedor y a su vez la presencia de quienes están recibiendo la capacitación obstruye el buen funcionamiento del personal de la cocina y comedor, en esta área también se encuentra la oficina de Dietología.



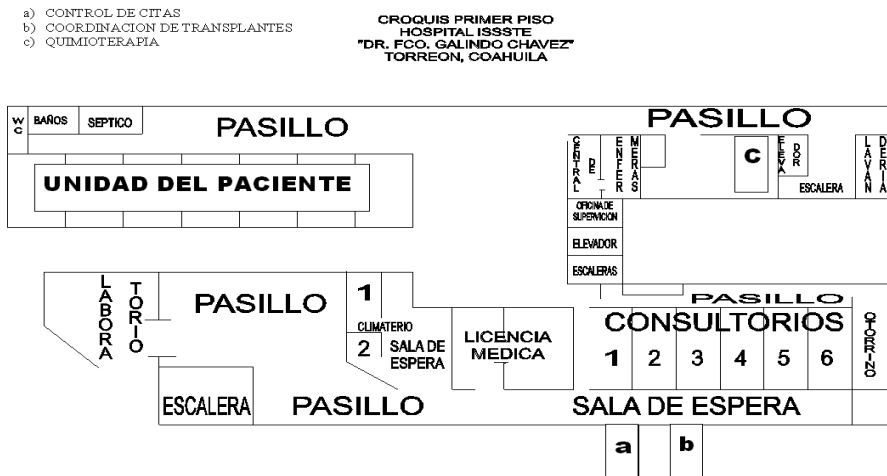
*Figura No. 3 Descripción de Planta baja*

#### 2.1.4.2 Primer piso

En la estructura del primer piso se encuentran siete consultorios, el laboratorio clínico se encuentra en la zona sur de este piso, tiene bien delimitadas sus áreas de acuerdo al tipo de exámenes que se realizan. Así mismo, el banco de sangre esta en este piso.

Se encuentra también el área de control de citas, en donde se agenda las consultas que los derechohabientes recibirán por los especialistas, corresponde a un pequeño cubículo de aproximadamente 4 X 1.5 m en donde laboran 5 personas.

El área de quimioterapia se encuentra en un espacio reducido, con 3 sillones para pacientes y una vitrina donde se resguardan los medicamentos. En el siguiente croquis se presenta de manera general la distribución de este piso.



*Figura No. 4 Descripción de Primer Piso*

### 2.1.4.3 Segundo piso

En este piso en el área poniente, se ubica hospitalización de adultos, divididos por un pasillo. También se encuentra el servicio de hemodiálisis. En la zona oriente de este piso se encuentra el área de gobierno, integrada por la Dirección, Subdirección, Administración y Jefatura de Enfermería; en esta misma imagen se muestra la estructura física del piso No. 2:



*Figura No. 5 Descripción de Segundo Piso.*

### 2.1.4.4 Tercer piso

En el tercer piso en la zona oriente, que corresponde a la azotea, se han habilitado en esta las áreas de Estadística e Informática, otra área localizada en este piso es la coordinación de enseñanza médica y a un costado enseñanza de enfermería, en donde se encuentran resguardados los materiales de capacitación y control de cursos que se han impartido.



También se localiza la oficina de mantenimiento que alberga las herramientas y materiales que utiliza el responsable para dar mantenimiento o realizar reparaciones menores en toda la unidad hospitalaria.



Figura No. 6 Descripción de Tercer piso

#### 2.1.4.5 Cuarto piso

En el cuarto piso se encuentra en el lado este, la oficina de la Coordinación de Cirugía, Anestesia y la Central de Enfermería específica para dar servicio a los quirófanos.



## 2.2.2 Supuestos básicos de la consultoría de procesos

Schein (1969) en su libro consultoría de procesos, menciona ciertos supuestos básicos de la consultoría de procesos los cuales mencionan que:

- 1.- Los gerentes no saben muchas veces que está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar cuales son en realidad sus problemas.
- 2.- Los gerentes no saben muchas veces que clases de ayuda pueden darles los consultores; necesitan que se les ayude a averiguar la clase de ayuda que deben buscar.
- 3.- La mayoría de los gerentes tienen la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar que hay que mejorar y cómo hacerlo.
- 4.- La mayor parte de las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades.
- 5.- Es de suma importancia que el consultor de procesos sea experto en cómo diagnosticar y cómo establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes. La efectiva consultoría de procesos implica la transmisión de estas dos habilidades.

## 2.2.3 Definición de la consultoría de procesos

Schein (1969) menciona que la consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.

Los elementos importantes que hay que estudiar en una organización son los procesos psicosociales que ocurren en ella. Un buen diagnóstico de un problema organizacional puede ir más allá de un análisis de tales procesos, pero no puede darse el lujo de pasarlos

por alto. Por consiguiente el consultor de procesos es sobre todo un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos.

El perfeccionamiento de la eficacia organizacional se lograra a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de los procesos humanos, y que, a su vez, dependerá de la capacidad de los gerentes para adquirir la habilidad para diagnosticar a través de la experiencia con la consultoría de procesos.

#### 2.2.4 Procesos en las organizaciones

En el libro *Organizational Psychology*, Schein (1965) menciona que un nuevo campo de conocimiento se desarrolla en torno a un conjunto de nuevos conceptos combinado con ciertas técnicas para estudiar estos conceptos. Así las organizaciones se convirtieron en objeto de investigación para los psicólogos cuando se desarrollaron los instrumentos para estudiar organizaciones.

El estudio de los procesos organizacionales tiene varias raíces históricas. Una de estas es el campo de la dinámica de grupo, tal como fue creado originalmente bajo la dirección de Kurt Lewin. Una segunda raíz fue el desarrollo de técnicas para estudiar procesos de grupo, tales como las la antropología, la sociología y la psicología.

Los experimentos clásicos de White y Lippit (1953) sobre los efectos de las diferentes clases de liderazgo mostraron que en la productividad y la moral de un grupo influye mucho el estilo de dirigir del líder formal. En sus extensos y detallados análisis de la solución de problemas en grupos pequeños, Bales (1950) mostró que los grupos crean ciertas pautas de tendencia a que surjan dos clases de líderes: el líder de la tarea, que ayuda al grupo a ejecutar esta, y el líder socioemocional que ayuda a mantener buenas relaciones entre los miembros del grupo.

Pero para hablar en sí de los procesos humanos en las organizaciones, es necesario hablar específicamente de aquellos procesos relacionados totalmente con el DO. En los

siguientes apartados se describirán con detalle las clases de procesos que son categorizados como los más esenciales para la actuación eficaz de la organización, es decir, comunicación, papeles y funciones del grupo, solución de problema y toma de decisiones; liderazgo y autoridad, y cooperación y competencia entre grupos.

En el libro procesos de trabajo, Rodríguez Fernández (2007) hace mención a lo que es la optimización de procesos de trabajo, en el cual esta es una de las partes componente del estudio del trabajo. En su aplicación se requieren los siguientes pasos: en primer lugar, se selecciona el proceso de trabajo objeto de mejora. A continuación, se analiza críticamente el sistema actual de trabajo aplicando el instrumento, el cual es un conjunto de preguntas cuyo objetivo no es otro que encontrar los fallos del proceso actual indagando en el cuándo, cómo, quien, qué y porque de las acciones actuales. Una vez detectadas las ineficiencias del proceso se procede a desarrollar otro sistema de trabajo que mejore al anterior. Y esta mejora debe de ser vista desde diferentes perspectivas. A saber, un sistema de trabajo mejorara a otro siempre y cuando se den algunas de las siguientes circunstancias:

Que el número total de acciones realizadas en el método mejorado sea menos que el método antiguo.

El tiempo total asociado a las acciones disminuya.

Que el espacio recorrido en la ejecución del proceso mejorado sea menos respecto a la situación anterior.

En general, cuando el empleo de recursos físicos, financieros o humanos mejore (sea menor en términos globales) al comparar ambos procesos.

#### 2.2.4 Procesos de comunicación

Otro de los más importantes procesos en las organizaciones y uno de los más fáciles de observar es la comunicación de los miembros de la organización entre sí, particularmente en situaciones directas. Muchas veces se ha descrito la comunicación como un sencillo problema de transmitir información de una persona a otra. Pero todos sabemos que el proceso no es, de ningún modo, sencillo y que la información transmitida es con frecuencia muy variable y muy compleja. Comunicamos no solo por medio de la palabra hablada y escrita, sino también por medio de gestos, de la postura física, del tono de la voz, de los momentos que elegimos para hablar, de lo que no decimos, etc.

El análisis más fácil de la comunicación es el que se fija solo en la relativa frecuencia y en la duración de los actos de comunicación. Así, si el observador desea estudiar el comportamiento de un grupo o comité en lo que se relaciona con la comunicación, puede hacer una lista de todos los miembros y poner una señal junto al nombre de una persona cada vez que esta dice algo.

El siguiente nivel de complejidad de la observación sería determinar quien habla o quien escribe a quien. Tal observación no es difícil en el caso de comunicaciones escritas que tienen dirección, pero puede ser del todo engañosa en una situación de grupo, puesto que las personas no son, con frecuencia muy explícitas respecto a quien está dirigiendo sus palabras.

Estrechamente relacionando con la cuestión de quien habla a quien, está el asunto de quien interrumpe a quien y como. La importancia de observar este tipo de comportamiento comunicacional deriva del hecho de que nos proporciona indicios acerca de cómo perciben los miembros su propio estatus o poder en el grupo en relación con el estatus o poder de otros miembros.

Existen muchos estilos de comunicación y esta es la denominación que le damos a toda una gama de cosas, tales como: si la persona es dogmática, inquisitiva, pedante o

humorística-, si su tono de voz es alto, suave, áspero, o melodioso; si acompaña sus palabras con ademanes, etc. En la medida en que el consultor de procesos se preocupe por las relaciones entre miembros de un grupo, menos ha de preocuparle el estilo como indicador de la personalidad subyacente, y más ha de preocuparse por los efectos posibles sobre otras personas de un estilo dado de comunicación.

### 2.2.5 Actuaciones funcionales de los miembros de grupos

Otra de las observaciones más sobresalientes en grupos o encuentros interpersonales es que los diferentes miembros y líderes hacen cosas diferentes; o, dicho de otro modo, sus comportamientos cumplen diferentes funciones. Se han hecho muchos intentos de clasificación y descripción de las varias funciones o papeles que desempeñan los miembros de grupos en interacción.

La premisa teórica fundamental es la siguiente: cuando dos o más personas se juntan para formar un grupo con el fin de realizar un trabajo o una tarea, habrá un lapso inicial en que el comportamiento de cada miembro este orientado esencialmente hacia sí mismo, a causa de las varias preocupaciones que se espera que experimente todo nuevo miembro de un grupo.

Según Schein (1969), existen ciertos problemas al ingresar y al estar en un grupo.

- a) Identidad: el primero y principal de estos problemas es el de elegir un papel o identidad que sea aceptable para la persona y viable en el grupo.
- b) Control, poder, e influencia: el segundo problema que ha de afrontar el miembro y que debe ser resuelto en el grupo es la distribución de poder e influencia. Se puede tener la seguridad de que todo miembro tendrá alguna necesidad de influir sobre otro y controlarlo.
- c) Necesidades individuales y metas del grupo: El tercer problema que tiene todo miembro de un nuevo grupo es su preocupación por que las metas del

grupo, establecidas al principio originado en la discusión, pueden no incluir sus metas y necesidades personales. Es típico de esta preocupación hacer que la persona espere a ver como se desenvuelve el grupo y no se entregue demasiado a él hasta saber si las cosas van o no por el camino que desea.

- d) Necesidades individuales y metas del grupo: El tercer problema que tiene todo miembro de un nuevo grupo es su preocupación por que las metas del grupo, establecidas al principio originado en la discusión, pueden no incluir sus metas y necesidades personales. Es típico de esta preocupación hacer que la persona espere a ver como se desenvuelve el grupo y no se entregue demasiado a él hasta saber si las cosas van o no por el camino que desea.
  
- e) Aceptación e intimidad: Para cada conjunto de personas y cada situación el grupo debe preparar normas que ayuden a resolver estos problemas. No hay un nivel óptimo o absoluto de aceptación e intimidad para todos los grupos en todo momento. Este depende de los miembros, de la tarea de grupo, de la duración del tiempo de que se disponga el grupo y de muchísimos otros factores.

El consultor de procesos debe, entonces, recordarse a si mismo cual es su misión básica: lograr que el grupo participe en el diagnostico y ayudar al grupo a que aprenda a diagnosticar sus propios procesos.



## 2.2.6 Solución de problema y toma de decisiones

La solución de problemas es otro proceso muy discutido y poco comprendido. Los procesos que se van a describir y analizar son validos para cualquier clase de proceso de solución de problemas, tanto si el proceso ocurre en un gerente individual como si ocurre en un grupo de dos personas, en un comité numeroso o en toda una organización.

El modelo básico que aparece es un desarrollo del modelo creado por Richard Wallen (1969). En él se distinguen dos ciclos básicos de actividad: el que ocurre antes de cualquier decisión o acción y el que ocurre después de que se ha decidido actuar. El primer ciclo consiste en:

- 1.- La definición del problema.
- 2.- La generación de propuestas para la solución
- 3.- El pronóstico de las consecuencias de las soluciones propuestas o examen de soluciones y su evaluación conceptual antes de emprender cualquier acción.

El segundo ciclo comprende:

- 4.- La planeación de la acción.
- 5.- La ejecución de la acción planeada.
- 6.- La evaluación de los resultados, que, con frecuencia, lleva de vuelta al primer ciclo, el de la definición del problema.

De acuerdo a la toma de decisiones, es uno de los pasos principales en el proceso de solución de problemas. Al revisar los diferentes métodos para tomar decisiones es necesario que no nos apresuremos a juzgar a cualquiera de ellos mejor que otro. Cada uno es útil a su tiempo y cada uno tiene ciertas consecuencias para futuras acciones del grupo. Lo importante es que el grupo comprenda estas consecuencias suficientemente bien para que pueda elegir un método de toma de decisiones apropiado para el tiempo de que dispone, la historia del grupo y la clase de tarea en la que trabaja.

1.- Decisión por falta de respuesta. El método más común y, quizás, el menos visible en la toma de decisiones, consiste en que alguien sugiera una idea y, antes de que nadie haya dicho nada sobre ella, otro sugiere otra idea y así sucesivamente, hasta que el grupo encuentra una sobre la cual acepta actuar.

2.- Decisión por regla de la autoridad. Muchos grupos establecen una estructura de mando o empiecen con una estructura de poder que muestra claramente que las decisiones serán tomadas por el presidente o alguien investido de autoridad. El grupo puede generar ideas y discutir libremente pero, en cualquier momento, el presidente pueda decir que, habiendo oído la discusión, ha decidido hacer tal y tal cosas.

3.- Decisión por minoría. Una de las quejas más frecuentes de los miembros de grupos es que, “se sienten atropellados respecto a la toma de una decisión”. Por lo general, esta creencia es el resultado de que uno, dos o tres individuos emplean tácticas que producen acción y, por tanto, deben ser consideradas como decisiones, pero que se toman sin el consentimiento de la mayoría.

4.- Decisión por mayoría, votación, encuesta o ambas cosas. Pasamos a los procedimientos más comunes de toma de decisiones los que, con frecuencia, se da por sentado que se aplican a toda situación de grupo, porque reflejan nuestro sistema político. Una versión sencilla consiste en preguntar a cada miembro su opinión, tras un cierto lapso dedicado a discutir el punto y, si una mayoría opina del mismo modo, suponer que esta opinión es la decisiva.

### 2.2.7 Normas de grupo y desarrollo del grupo

Las normas de grupo son una área importante para la observación de procesos es la clase de normas que se desarrollan en un grupo y los incidentes en torno a los cuales se desarrollan las normas. Las normas no son fáciles de definir ni de identificar en el proceso del grupo, pero influyen mucho en la determinación del comportamiento y los sentimientos de los miembros; parte de esta influencia deriva su relativa “invisibilidad”.

Se puede definir una norma como un conjunto de suposiciones o expectativas de los miembros de un grupo u organización acerca de qué clase de comportamiento es acertado o desacertado, bueno o malo, apropiado o inapropiado, permitido o no permitido. Las normas no suelen ser expresadas espontáneamente, pero los miembros pueden enunciarlas si se les pide que lo hagan.

### 2.2.8 Liderazgo y autoridad

El área de liderazgo y autoridad sirve como una especie de puente entre los procesos de grupo y los procesos entre grupos u organizacionales. Los gerentes tienen el poder no solo de influir en sus inmediatos alrededores interpersonales, sino también de establecer estructuras organizacionales y sistemas de recompensas que determinarán toda una variedad de otros acontecimientos, como quien se comunican con quien, quien se siente inclinado a la competencia, que tan motivados están los subordinados a través de toda la escala jerárquica.

Las fuerzas del líder son cosas como su sistema de valores, su confianza en el grupo, su propio estilo o sus inclinaciones naturales y la seguridad que sienta en la situación. Fuerzas del grupo serían cosas como su experiencia en la toma de decisiones, su verdadera competencia, su tolerancia de la ambigüedad, su capacidad para llegar a participar del problema y sus esperanzas y necesidad del desarrollo. Fuerzas de la situación serían cosas como el grado de apremio o urgencia, el tipo de problema que ha de resolverse y el tipo de organización en que ocurre el proceso.

El consultor de procesos puede ser muy útil para ayudar al gerente a ver las alternativas disponibles y ayudarlo a hacer un diagnóstico de las varias fuerzas que han sido bosquejadas. No hay suposiciones acertadas o erróneas, en abstracto, sobre las personas y no hay un estilo de liderazgo que sea, en abstracto acertado o equivocado. El problema del gerente es hacer un diagnóstico exacto y elegir el curso de acción apropiado de acuerdo con este diagnóstico.

### 2.2.9 Procesos de relación entre grupos

Uno de los aspectos más importantes y menos estudiados del proceso organizacional es el de las relaciones entre grupos dentro de la organización. Ya no es problema si se forman o no grupos en las organizaciones. La prueba de que si se forman es aplastante: se forman con base en la división departamental formal, en las divisiones geográficas y en las interacciones producidas en la realización del trabajo. Es también bien sabido que los grupos crean normas, que los miembros de grupos se sientan leales al suyo y adoptan normas, que los miembros de grupos se sienten leales al suyo y adoptan normas y que las metas de diferentes grupos están, a veces, en oposición unas con otras.

El consultor de procesos puede usar diversas técnicas en un esfuerzo para conocer tales procesos de relación entre grupos.

1.- Puede entrevistar a los miembros de cada grupo para enterarse de sus sentimientos relativos al otro grupo y puede examinar como manifiestan estos sentimientos en su comportamiento abierto.

2.- Puede tratar de observar reuniones o situaciones en las que se hallen presentes los miembros de ambos grupos y evaluar el grado de franqueza de sus comunicaciones, espíritu de cooperación.

3.- Puede tratar de elaborar teorías sobre lo que debe ocurrir entre los grupos y comprobar sus teorías observando situaciones reales específicas.

4.- Finalmente, un método más complicado para evaluar procesos de relación entre grupos y trabajar sobre ellos es arreglar un ejercicio determinado entre grupos.

Existen otros procesos organizacionales, los cuales el consultor de procesos a través de su observación del comportamiento gerencial, presencia una variedad de procesos organizacionales distintos de los que hemos considerado. El modo de administrar los gerentes planes de ejecución-evaluación o planes de primas también comunica mucho sobre las suposiciones del gerente y, por tanto, tiene efecto inmediato y de larga duración en la organización.

La clase de planeación de cursos que se haga, el uso de actividades de entrenamiento o desarrollo y la política de selección de trabajadores y asignación de empleos, todo ello influye en cómo se sientan las personas, como se relacionen unas con otras y como lleven a cabo su labor.

## 2.2 Eficacia Organizacional

La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras, de personas y de materiales. Ambos recursos requieren que se invierta energía, bien sea en la búsqueda, en la extracción o en la manufactura parcial de ellos.

La medición de las entradas y salida de la empresa no se establece con base a la energía, ni en cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. La medida más próxima es el dinero, que no se relaciona necesariamente con alguna medida de entrada y de salida de energía.

Desde este punto la eficiencia tiene que ver con cuanto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto o servicio y cuanto absorbe el sistema; se relaciona

con la supervivencia de la empresa. La eficacia organizacional se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficacia organizacional con el sistema de logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. También busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, y busca que el rendimiento de la empresa sea máximo, a través de medios técnicos, económicos y políticos.

Negandhi (1973) sugiere como base para establecer la eficacia organizacional, los siguientes criterios:

Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.

Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.

Rotación de personal y ausentismo.

Buenas relaciones interpersonales

Buenas relaciones entre los departamentos

Percepción respecto de los objetivos de la empresa

Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo

La eficacia organizacional cuenta con tres condiciones fundamentales que se requieren para lograrla:

- 1.- Alcance de los objetivos empresariales
- 2.- Mantenimiento del sistema interno
- 3.- Adaptación al ambiente externo.

### 2.3.1 Diferencia entre eficacia y eficiencia

Tenorio y Pérez (2006, pág.189) señalan que mientras que la eficacia pretende medir el grado de cumplimiento de los objetivos, la eficiencia mide el comportamiento interno de la empresa en términos de recursos consumidos y procesos utilizados para lograr los objetivos preestablecidos. En otras palabras, dicta la elección de la alternativa

que produce el mayor resultado para una aplicación de recursos dada. Ser eficiente quiere decir sacar lo máximo de cualquier objetivo que la organización desee alcanzar. En definitiva, la eficiencia permite hacer una valoración económica de los resultados al introducir la relación entre fines y medios. Siguiendo con esta línea argumental, Hodge, Anthony y Gales (2003) califican que el enfoque de eficiencia en relación con la eficacia interna es una herencia de la ingeniería industrial y de los estudios del tiempo-movimiento de Frederick W. Taylor, que mide el uso eficiente de los recursos.

Koonts, y Weinhrich, (1993). Establecen que la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es el logro de los fines con la menor cantidad de recursos y en esta misma línea Stoner, Freeman y Gilbert. (1996), manifiestan que en el sentido empresarial, la eficiencia - la capacidad para hacer correctamente las cosas- es un concepto que se refiere a “insumos-productos”

Por otra parte, la eficacia implica elegir las metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficacia. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficiencia. De hecho, Drucker (1996) afirma que “la eficacia es la clave del éxito de una organización”.

La mejor organización es la que logra ser fuertemente eficaz y eficiente, es decir, la que fija metas correctas y las alcanza utilizando sus recursos de forma óptima. Por ello la eficacia en términos económicos, consiste en obtener el máximo rendimiento con unos recursos dados y como consecuencia de ello la eficiencia determina la relación entre estos y la finalidad de los mismos.

### 2.3.2 Definiciones de eficacia organizacional

Comenzaremos con el fundamento teórico de la primera variable compleja de nuestra investigación. La eficacia organizacional, tal como nos comenta Chiavenato (2000) elabora el concepto de eficacia organizacional explicando el concepto tradicional de eficacia administrativa, ahora con un componente humano.

Otro término de eficacia organizacional es el que maneja Quinn y Rohrbaugh (1993), el cual es un constructo, y como todo constructo, no tiene un referente objetivo. Este hecho de que la eficacia sea una abstracción que utilizamos las personas para analizar la realidad que no puede ser observada de una determinada forma, pero de lo que no cabe duda es de que es un concepto útil, y más en esta época en la que tratamos de juzgar y evaluar los distintos bienes y servicios en función de su productividad, utilidad, calidad, eficiencia, eficacia.

El conjunto de elementos propuestos que forman la eficacia es numeroso: productividad, incremento, crecimiento de capital, satisfacción, desempeño, calidad, coste, etc. Incluso ha habido una cierta confusión entre términos que se han considerado intercambiables con el de eficacia, lo cual ha ocurrido especialmente con los de productividad, competitividad, excelencia, y eficiencia (Fernández Ríos y Sánchez, 1997).

La siguiente tabla que se muestra a continuación, fue tomada del autor Fernández Ríos y Sánchez del año 1997, en el cual representa algunos enfoques de autores que se dieron a la tarea de investigar mas a fondo lo que es la eficacia organizacional, con esto se busca ampliar nuestra perspectiva acerca del significado que tiene para nosotros, este tema primordial.

#### **Definiciones de eficacia organizacional (Fernández - Ríos y Sánchez, 1997)**

“Una organización es efectiva en la medida que mantiene una afluencia de recursos esenciales en su entorno	Yuchtman y Seashore (1967)
“Una organización efectiva es aquella en la	Cummings (1993)



que el mayor porcentaje de participantes perciben a sí mismo como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida, por cada participante, más efectiva es la organización.”	
“Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... La efectividad está bien definida solo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación de los dos es significativa.”	Hannan y Freeman (1977)
“Las organizaciones efectivas son aquellas que perciben correctamente los modelos de interdependencia de recursos, demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias mas criticas”	Pfeffer (1977)
“La efectividad organizacional está asociada con las atribuciones de las subunidades... ya que las subunidades son interdependientes cada una influye en la efectividad organizacional, bien directamente por su influencia en la efectividad de otras subunidades, bien directamente por su contribución al bienestar organizacional.”	Pennings y Goodman (1977)
“La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive”	Seashore (1976)
“La efectividad es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La efectividad organizacional es similar a unan interpretación exacta.	Weick y Draft (1983)
“Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables”	Tamames (1989)
La efectividad es “el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto sistema de	Fernandez Rios y Sanchez (1997)

significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva.	
“Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición recursos escasos y valioso	Cunningham (1978)

Tabla No 1 Definiciones de eficacia Organizacional

### 2.3.3 Modelo de eficacia organizacional en competencia de Quinn y Rorhbaugh.

Quinn y Rohrbaugh (1983), proponen un modelo espacial de criterios de efectividad organizacional a partir de tres dimensiones principales:

La primera de ellas es la de flexibilidad-control, directamente relacionada con la estructura organizacional y mostrando la medida en que se fomente la flexibilidad, la innovación y la adaptación a los cambios, en contraposición a la estabilidad y control.

La segunda contrapone el ámbito interno (bienestar de los miembros de la organización) con el ámbito externo (centrado en la consecución de la competitividad organizacional, mediante la realización de las tareas necesarias y la obtención del recurso del entorno.

La tercera de las dimensiones se centra en la noción medios fines que presta atención de procesos, en el primer caso, y a los resultados obtenidos en los fines.

De la conjugación de las dos primeras dimensiones surgen cuatro modelos. De relaciones humanas, de sistemas abiertos, de proceso interno y de objetivos racionales.

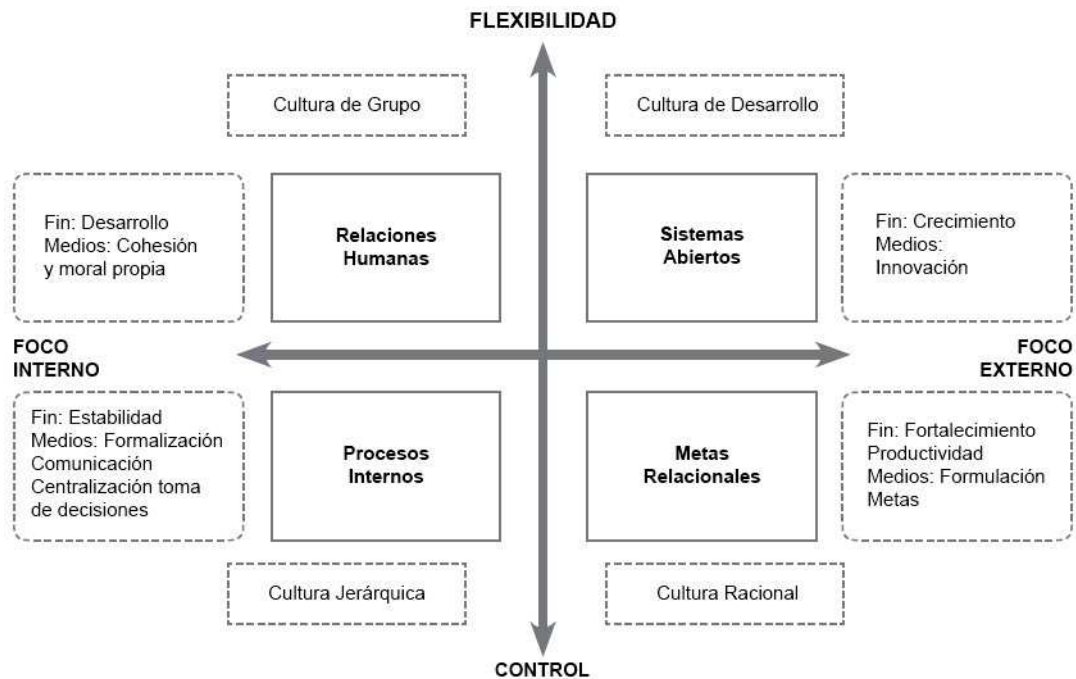
1.- Modelo de Las Relaciones Humanas. La efectividad organizacional se consigue mediante el desarrollo de recursos humanos por medio de su cohesión moral, centrados en la flexibilidad de la organización y su ámbito interno.

2.- Modelo de Sistema Abierto. La organización es más efectiva si consigue crecer y obtener los recursos del entorno, por lo que requiere disposición al cambio, poniendo énfasis en el ambiente externo y en la flexibilidad de la organización.

3.- Modelo de Procesos Internos. En este se pretende conseguir la estabilidad y el control de la organización por medio de la administración de la información y la comunicación. El punto de mira es interno y de control, siendo ideal una situación de trabajo ordenado, con suficiente coordinación y distribución de información, como para proporcionar a los participantes organizacionales un sentido psicológico de continuidad y seguridad.

4.- El Modelo de Objetivos Racionales pretende la consecución de eficiencia y productividad a partir de la planificación y el establecimiento de objetivos, bajo una orientación de control y un enfoque externo.

**Modelo espacial de efectividad organizacional de Quinn y Rohrbaugh 1983**



Modelo cultural desde la perspectiva de valores en competencia.

Fuente: Quinn y Rohrbaugh, 1983

Figura No 8 Modelo de Eficacia Organizacional, Quin y Rohrbaugh

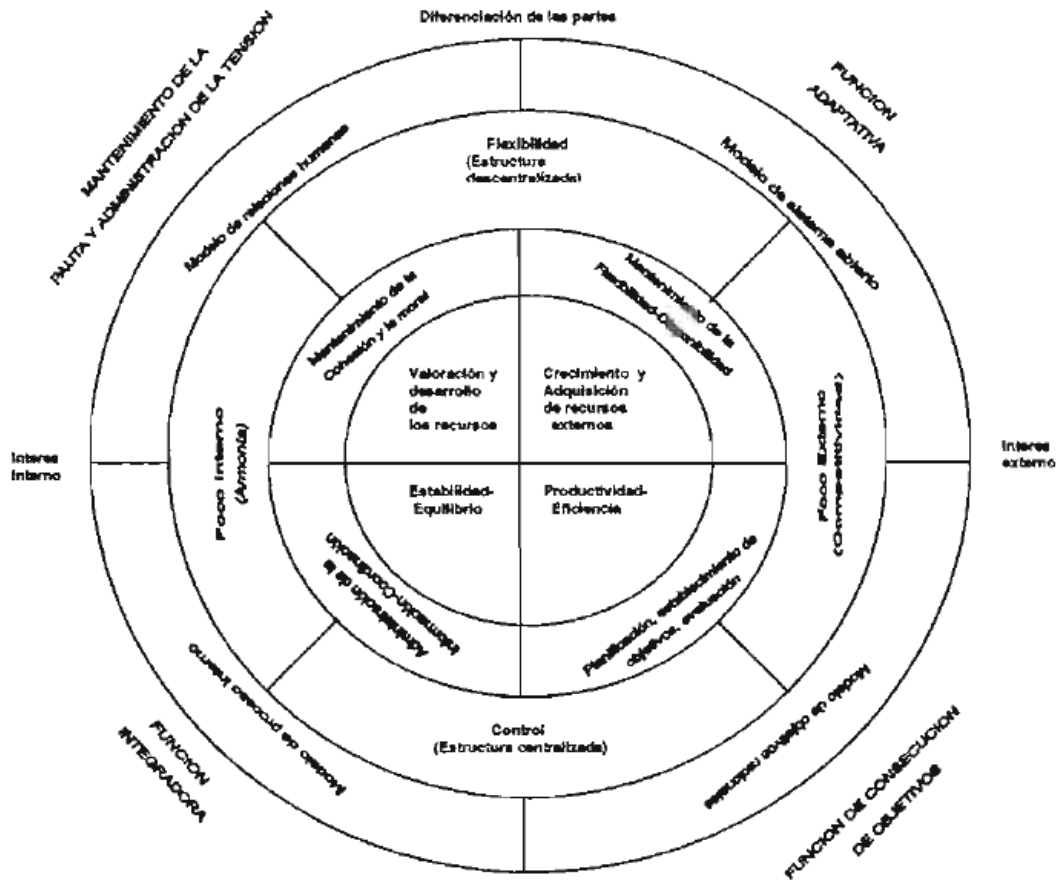


Figura No 9 Círculo central de los distintos Modelos de Eficacia Organizacional.

El gráfico anteriormente presentado resume las aportaciones de Quinn y Rohrbaugh (1983). El círculo central nos muestra los fines a conseguir en un organización. El primer anillo los medios para conseguirlos. El segundo, las características que para los ejes de control- flexibilidad e interno-externo, presenta la consecución de cada uno de los fines de los modelos cual descripción se encuentra en el siguiente anillo. Por último, se atribuyen funciones a dichos modelos.

Desde la perspectiva del modelo integrado de desempeño organizacional de que Quinn y Rourbaugh (1983), el beneficio obtenido por una empresa como consecuencia de la relación de negocios que mantiene puede ser examinado de acuerdo con el cumplimiento de los fines de productividad y eficiencia. (*Modelo de objetivo racional*), estabilidad y control (*Modelo de proceso interno*), crecimiento, adquisición de recursos, y soporte externo (*Modelo de sistema abierto*), y el desarrollo del recursos humano (*Modelo de relaciones humanas*.)

El modelo más conocido y ya clásico de eficacia organizacional, es el modelo de valores en competencia que desarrollan Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores parten de un planteamiento diferente al resto de los estudios sobre el tema. A partir de una amplia lista de indicadores, pidieron a una muestra de expertos que los clasificaran de acuerdo a su similitud. Este análisis mostró dimensiones subyacentes de criterios de efectividad que representaban valores en competencias.

Este modelo puede reconocerse como paradójico al incorporar la posibilidad de integrar elementos incompatibles entre sí en la eficiencia de una organización concreta. Estas tres dimensiones son tres dilemas básicos en la literatura organizacional, pero en tanto que dilemas requieren una decisión por un extremo u otro, las paradojas pueden coexistir Domínguez, (2003)

En su estudio parten de la lista de los 30 indicadores de eficacia que elaboró Campbell (1977) a partir de una exhaustiva revisión de la bibliografía sobre eficacia organizacional. En su investigación pidieron a los expertos que eliminasen aquellos criterios que no pudiesen ser analizados a nivel organizacional, que no fuesen operacionalizaciones de otros criterios, que no fuesen criterios de rendimiento que no fuesen un conjunto de varios criterios (Fernández Ríos y Sánchez, 1997)

<b>1.- Estabilidad</b>	1.- Mantenimiento de la estructura función y recursos a lo largo del tiempo, sobre todo en los periodos de crisis.
<b>2.- Flexibilidad/adaptación</b>	2.- Habilidad de la organización para cambiar los procedimientos típicos y dar respuesta a los cambios.
<b>3.- Cohesión</b>	3.- Los miembros se estiman mutuamente, trabajan bien juntos, se comunican de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada.
<b>4.- Beneficios</b>	4.- Porcentaje de ganancias respecto a la inversión realizada o respecto a las ventas totales.
<b>5.- Moral</b>	5.- Fenómeno grupal que implica un esfuerzo extra, comunidad de objetivos, es un concepto de nivel grupal y organizacional

Tabla No 2 Criterios que no fueron investigados a nivel organizacional

La segunda dimensión se refiere a la estructura de la organización. La estabilidad de la organización refleja un interés por el control de arriba hacia abajo, valora la

estabilidad y el orden, en tanto que la flexibilidad refleja un valor de innovación, adaptación y cambio.

La tercera dimensión la interpretaron como la dimensión medios fines. Es decir énfasis en los procesos o énfasis en los resultados.

No es conveniente que se utilicen las medidas tradicionales de eficacia administrativa, a partir únicamente de materias primas, costos, ganancias o datos duros de las áreas financieras. Para este autor, también la eficacia administrativa se alcanza a través las cualidades de la organización humana, el nivel de confianza e interés de la gente, la motivación, la lealtad, el desempeño, la comunicación interna y la toma de decisiones adecuadas.

#### 2.3.4 Modelos de la eficacia organizacional “Modelos importantes”

Esta disparidad de criterios en la evaluación de la eficacia organizacional se ve reflejada en los distintos modelos que abordaremos en los siguientes párrafos. La importancia de todos y cada uno de estos modelos de eficacia radica precisamente en que éstos nos ayudarán a comprender mejor una posible adecuación entre el aprendizaje organizacional, las características del entorno y los criterios de eficacia considerados como relevantes por la organización.

Se han elaborado diferentes modelos con el fin de delimitar el significado del constructo de eficacia organizacional; sin embargo, ninguno de estos modelos recoge su significado cabal. Como señalan Quinn y Rohrbaugh (1983), todos los modelos son aproximaciones al constructo teórico, lo que implica un sesgo inherente a la perspectiva teórica de la cual se parta y de lo que se pretenda explicar con la formulación del modelo. En este sentido, todos los modelos que veremos a continuación son limitados, aunque tomados en su conjunto significan un avance hacia una mejor comprensión de lo que es la eficacia organizacional.

Orpen (1988) es claro al señalar que el gran error está en asumir que existe uno o algunos modelos que son superiores a otros:

“Cada modelo proporciona información específica sobre la eficacia que es olvidada por otros modelos, los diferentes modelos son apropiados para diferentes situaciones. La selección del modelo a utilizar no es una decisión que deba ser hecha sin un examen cuidadoso de qué información se pide y qué objetivo se ha de utilizar” (Orpen, 1988).

Diversos son los modelos que dan cuenta de la eficacia organizacional, los criterios que deben utilizarse y las circunstancias en que es aconsejable la utilización de cada uno de ellos.

A partir de la combinación de estos criterios identificaron cuatro modelos básicos o definiciones de eficacia organizacional, así como de formas de organización:

#### *2.3.4.1 Modelo de Sistemas Abiertos*

El modelo de sistemas abiertos refleja una combinación de foco externo y estructura flexibles. Las metas prioritarias son el crecimiento y la adquisición de recursos. La organización los alcanza mediante la adaptación a las demandas del entorno. Lo encontramos en las estructuras adhocráticas; son formas que se adaptan al cambio y a la innovación.

También se incluyen criterios que reflejan la capacidad de la organización para mantenerse internamente como sistema social, como otros referidos a la capacidad de la organización para interaccionar eficazmente con el entorno. El criterio de la consecución de los objetivos de la organización se incluye como un elemento más del conjunto de criterios que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar la eficacia organizacional. La eficacia, dentro de este modelo, es entendida como el grado de funcionamiento óptimo del sistema. Los elementos que, según Georgopoulos y Tannenbaum (1957), darían cuenta de este buen funcionamiento serían: *adaptación, asignación de recursos, coordinación, integración, esfuerzo, output y mantenimiento*. El problema radica entonces en determinar cuáles son los criterios o la combinación de criterios que deberían utilizarse para definir y medir la eficacia de la empresa. Según Cameron (1984), la utilización de este modelo es adecuada cuando existe una relación clara entre insumos y resultados dados que en él se evalúa principalmente la forma en que logran los objetivos.

Un aporte interesante en este sentido es el realizado por Yuchman y Seashore (1967), quienes definen la eficacia de una organización en términos de su posición negociadora la cual es entendida como la habilidad de la organización para explotar su entorno, ya sea en términos absolutos o relativos, con el fin de lograr adquirir recursos escasos y valiosos. Este concepto de posición negociadora implica, según estos autores, la exclusión de cualquier objetivo específico como criterio último de eficacia dado que cumplir bien



ciertas funciones no garantiza la su-pervivencia de la organización. Lo anterior ha llevado a definir la eficacia de una organización en términos genéricos tales como “la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno” (Veciana, 1981).

#### 2.3.4.2 *Modelo de Meta Racional*

El modelo de meta racional representa los valores de la administración referentes al control estructural y al foco externo. Es la forma administrativa empresarial. Las metas primarias son la *productividad*, *eficiencia* y la *utilidad*. Las subtemas que facilitan estos resultados son la planeación interna y el establecimiento de objetivos.

Además este modelo de objetivos puede ser considerado el modelo más universal de eficacia organizacional (Cameron, 1984) dado que el logro de los objetivos y metas organizacionales ha estado presente en prácticamente todas las definiciones y enfoques teóricos que han intentado dar cuenta del quehacer organizacional. En este modelo, una empresa es eficaz si consigue los objetivos para la cual ha sido creada o aquellos que se ha fijado para un período determinado Etzioni, (1964;) Price, (1972). De esta forma, la eficacia se define en términos del grado de consecución del o los objetivos. “*Cuanto mayor es el grado en que la organización logra sus objetivos... mayor es su eficacia*” Price, (1972).

Dentro de este modelo, para investigar y medir la eficacia de una organización, hay que determinar necesariamente el o los objetivos de la misma. Por esta razón, para Cameron (1984) este modelo es adecuado cuando los objetivos organizacionales están claros y son fáciles de medir. Para Katz y Kahn (1977) estos objetivos serían económicos y harían referencia a la rentabilidad de la empresa, mientras que para Campbell (1977) existirían otros objetivos (no sólo económicos), tales como la satisfacción del personal y sus índices de rotación.

En ambos casos, sin embargo, se está ante un enfoque prescriptivo en el cual el investigador indica cuáles son los objetivos que deben ser contemplados a la hora de

evaluar la eficacia organizacional. Estos objetivos, establecidos por el evaluador, tendrían un carácter universal, lo que permitiría hacer comparaciones entre las diferentes organizaciones. El problema de esta aproximación es que los objetivos suelen ser ambiguos (Cyert y March, 1965), contradictorios (Weick, 1977) y múltiples (Quinn y Rohrbaugh, 1983), variando además según el “ciclo de vida” de la organización (Quinn y Cameron, 1983). Un problema añadido es que en entornos dinámicos los objetivos organizacionales cambian con inusitada rapidez, siendo un síntoma de eficacia organizacional precisamente la capacidad de cambiar o flexibilizar dichos objetivos. De esta forma, en un entorno turbulento la evaluación del logro o no de los objetivos se convierte en un problema de difícil solución.

#### *2.3.4.3 Modelo de Procesos Internos*

El modelo de proceso interno refleja los valores de foco interno y control estructural. El resultado es una estructura estable que se mantiene de manera ordenada. Podría darse en organizaciones bien adaptadas a su ambiente y que simplemente desean mantener su posición actual. Los sub objetivos incluyen mecanismos para una comunicación eficiente, manejo de la información y toma de decisiones. Representa la forma burocrática de organización. Este modelo hace especial hincapié en los procesos que condicionan la eficacia organizacional. La idea de centrarse en los procesos tiene sus raíces en el enfoque del desarrollo del recurso humano (Argyris, 1962; Beckhard y Harris, 1977; Likert, 1967) así como en el enfoque del desarrollo organizacional. Steers (1977), principal representante de este modelo, señala que la mejor manera de analizar la eficacia de las organizaciones es a través de la consideración conjunta de tres aspectos relacionados entre sí, a saber: la noción de optimización de objetivos, una perspectiva de sistema, y el estudio del comportamiento humano en la organización. De esta forma, para el modelo de procesos, el elemento humano y el comportamiento organizacional son dos factores relevantes a la hora de entender el funcionamiento de un sistema y la eficacia de éste en el logro de sus objetivos. La mayor dificultad de este modelo sigue siendo, sin embargo, la operacionalización de los procesos, en especial, de aquellos procesos informales u

ocasionales difíciles de cuantificar pero que sí tienen impacto en la eficacia organizacional. Por otra parte, el modelo se ha centrado demasiado en los procesos internos de la organización, tales como el flujo de trabajo, las relaciones grupales y los canales formales de comunicación Schein, (1969), desconociendo que, en definitiva, lo que condiciona dichos procesos son los eventos externos que inciden directamente en los criterios de eficacia que se fija la organización. Por esta razón, Cameron (1984) recomienda la utilización de este modelo cuando existe una relación clara entre procesos y rendimiento.

#### *2.3.4.4 Modelo de Relaciones Humanas*

El modelo de relaciones humanas incorpora los valores de foco interno y estructura flexibles. La preocupación de la administración radica en el desarrollo de los recursos humanos. Los empleados reciben oportunidades de autonomía y desarrollo, La administración trabaja en los sub objetivos de cohesión, estado de ánimo y oportunidades de capacitación. Las organizaciones que adoptan este modelo se preocupan más de los empleados que del ambiente. Representa la escuela de las relaciones humanas.

#### *2.3.5 Eficacia y gestión de los comportamientos individuales*

La investigación sobre las organizaciones no debe de poner el énfasis solo en la descripción y en la explicación, sino también en el diseño, desde una aproximación de ciencias de lo natural, primero hay que descubrir las leyes y posteriormente podemos utilizarlas para intervenir.

Habría que preguntarnos si la psicología de las organizaciones está desarrollando explicaciones y técnicas o diseños que contribuyan a la eficacia en las organizaciones. Los autores parten de la siguiente concepción de eficacia organizacional: reconocen que dentro de una organización las metas de los individuos pueden ser muy variadas, pero

para que la organización sea efectiva, los miembros necesitan articular sus actividades hacia la consecución de las metas compartidas.

Los autores distinguen entre metas primarias y secundarias. Las metas primarias reflejan la razón de ser de la organización; generalmente están descritas en términos de negocio. Por su parte las metas secundarias se refieren con frecuencia a cómo lograr las primarias, y a menudo se centran sobre criterios internos.

La consecución de las metas colectivas depende del desempeño de las personas en la organización, pero las organizaciones también facilitan a sus miembros la oportunidad de conseguir sus propias metas individuales.

Específicamente, las organizaciones pueden proporcionar a las personas:

Dinero y recursos físicos

Poder, autoridad y control

Estatus, prestigio y autoestima

Seguridad, apoyo

Orden y estabilidad

Por otra parte se resumen los criterios de eficacia dentro de cuatro categorías:

*Económicos:* Las organizaciones empresariales que no son efectivas no sobreviven. Este criterio está estrechamente relacionado con la adaptación al ambiente tecnológico.

*Tecnológicos:* La eficacia organizacional requiere la utilización de tecnología para la comunicación interna así como para el desarrollo de productos y distribución.

*Comerciales:* La naturaleza del ambiente comercial dentro de cada organización es crítica y opera para su éxito. Se deben identificar tanto los competidores como los agentes sociales implicados con la eficacia. La eficacia puede ser definida en términos de

encontrar o desarrollar un específico nicho de mercado o enfrentarse exitosamente a los competidores.

*Sociales:* Las organizaciones están compuestas por individuos pero a su vez están inmersas en la sociedad. Su éxito o fracaso afecta al entorno. El éxito o fracaso de una organización tiene un impacto sobre su entorno, así es evidente que influye en el nivel del empleo de la zona, la calidad de vida, etc.

### 2.3.6 Variables psicosociales y eficacia

No solamente facilitando la convergencia de los comportamientos individuales con las metas organizacionales ha mostrado la psicología de las organizaciones su papel en la eficacia organizacional. Como sugieren Sparrow y West (2002) la psicología ha puesto de manifiesto numerosos resultados sobre la incidencia de variables psicosociales sobre tres factores de la eficacia (productividad, innovación y bienestar de los empleados) en los niveles de análisis individual, grupal y organizacional. Asimismo cada vez hay más evidencia que vincula las prácticas de dirección de los recursos humanos con la eficacia organizacional.

Ya se han analizado a lo largo de esta obra las vinculaciones entre contacto psicológico y eficacia; así mismo, se ha analizado las relaciones entre iniciativa, conductas de ciudadanía organizacional, innovación y rendimiento.

De la misma manera que hay una serie de mecanismos causales a través de las percepciones de los individuos de la confianza, justicia, contrato psicológico, tienen un impacto sobre conductas organizacionales en términos de eficacia, tales como compromiso, implicación y rendimiento contextual. Dada la centralidad de los equipos de trabajo en las estrategias de dirección de recursos humanos, los investigadores se han centrado en las características de las tareas y las nuevas formas y contextos organizacionales que utilizan equipos de trabajo como un importante camino hacia la eficacia organizacional. Así mismo la ausencia de algunas características de pertenencia

llevara al conflicto y a la falta de integración de las relaciones y equipos. Pero los beneficios del trabajo en equipo no son solamente la mejora del trabajo en equipo sino también beneficios psicológicos para los miembros.

También se ha estudiado como la cultura y el clima organizacional influye tanto en comportamientos individuales como grupales, como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y los resultados financieros.

### 2.3.7 Eficacia organizacional y prácticas de recursos humanos

Si consideramos que un criterio de éxito muy importante en nuestro entorno empresarial actual es la capacidad de innovar de manera continua, las organizaciones que pretendan ser eficaces no pueden plantearse eliminar los imprecisos comportamientos informales que provoca el aprendizaje, y es por tanto fuente de creatividad.

Hay diferencias notables entre las organizaciones más y menos eficaces. Así mismo, hay cada vez más indicios de que una parte sustancial de la variación en el desempeño económico se relaciona con las diferencias en las prácticas de recursos humanos.

Durante los últimos años un área de investigación importante se ha centrado en el estudio de las relaciones entre las prácticas de RRHH y la productividad organizacional. Un gran número de prácticas ha sido encontrado para aumentar la productividad organizacional, incluyendo las técnicas de selección de personal, entrenamiento, evaluación, asignación de beneficios no económicos, enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones.

### 2.3.8 Eficacia organizacional y las nuevas tecnologías

Castells (2000), ha analizado con profundidad el paradigma del trabajo informacional que está surgiendo. Este autor a partir de la revisión de distintos estudios empíricos de organizaciones de alta productividad, y que han integrado la maquinaria más avanzada basada en la informática, y han transformado sus sistemas de trabajo y gestión, llega a la conclusión de que el alto rendimiento se debe en estos sistemas de trabajo a los siguientes factores:

La cualificación de la mano de obra, la relaciones entre los trabajadores mediante los círculos de calidad, equipos de trabajo y sistemas de retroalimentación en tiempo real. Esto es, la naturaleza del proceso de trabajo informacional demanda cooperación, trabajo en equipo y la autonomía y la responsabilidad del trabajador, interacción y el procesamiento constante de la información entre los trabajadores, y entre estos y la dirección, y entre los humanos y las máquinas; sin estas condiciones, las nuevas tecnologías no logran todo su potencial.

Para los propósitos de la presente investigación, la eficacia organizacional fue medida en términos de ciertas variables que en opinión de los directivos de la organización se consideran como muy relevantes en el contexto propio de la institución

VARIABLES ORGANIZACIONALES MEDIDAS.

**Disponibilidad de recursos.** Esta se refiere al grado de disponibilidad y acceso a los bienes y recursos tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. Entre los recursos materiales podemos citar los siguientes elementos:

Maquinarias

Inmuebles

Insumos

Productos terminados

Elementos de oficina

Instrumentos y herramientas

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

**Ambiente de trabajo.** Esta se refiere a la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ambiente físico: como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.

Estructurales: como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.

Ambiente social: tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.

Personales: como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Propias del comportamiento organizacional: como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Brunet (1999), menciona que existen dos tipos de agentes:

*Agentes Internos:* debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los



propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

*Agentes Externos:* debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

**Comunicación Organizacional.** Esta se refiere a la percepción que el personal tiene sobre el proceso básico de interacción en el funcionamiento de las organizaciones, a través del cual se hace posible compartir mensajes, significados y conductas en un marco social específico. Esta variable incluye tres dimensiones:

Comunicación Institucional: Relaciones Públicas, Imagen Corporativa.

Comunicación Interna: Flujos, Redes.

Comunicación Mercadológica: Marketing, propaganda, promociones.

Flujos de comunicación: Vertical: ascendente y descendente; Horizontal y Diagonal.

Redes de comunicación: Formal e Informales

**Capacitación.** Esta se refiere al conjunto de actividades o métodos que basados en las necesidades de la organización, proporcionan a los empleados nuevos conocimientos y/o habilidades, así como cambios de actitudes y/o valores, con el fin de que mejoren su desempeño.

Dessler (2001) define la capacitación como el conjunto de métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Siliceo (2004) habla de que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

**Compromiso con el trabajo.** Allport, (1943) lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, autorespeto, autonomía y autoimagen.

Lodahi y Kejner (1965), definen el compromiso como el grado que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima. Indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

Componentes del compromiso

Identificación: tener las mismas creencias, ideas y objetivos que la empresa.

Membrecía: sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Lealtad: Cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Niveles necesarios para la conexión:

Racional: Entender las necesidades de la organización

Emocional: La pasión y energía con la cual se desempeña el trabajo

Motivacional: Percepción del empleado respecto a cuán importante, retante y significativo es ese trabajo.

Las variables que se presentan en este documento, fueron tomadas en base a los criterios que el cliente solicitaba, así como también fueron adquiridas de algunas teorías, ya antes mencionadas, dicho esto, lo que se busca es brindar una explicación más amplia y detallada de las variables que se van a estar trabajando con el instrumento de eficacia organizacional.

**Trabajo en Equipo.** Esta se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Otras definiciones las cuales se consideraron apropiadas.

Katzenbach y K. Smith. (1997) “Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”. También se menciona que un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados.

Ledlow (1998) menciona, Que un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

Cohesión.

Asignación de roles y normas.

Comunicación.

Definición de objetivos.

Interdependencia.

**Procesos y Procedimientos.** Por proceso se entiende a conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades. y Procedimiento: es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras.

Características de un proceso:

Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo

Cumple una función y es dinámico en el tiempo.

Su finalidad o consecución está determinada por su resultado

#### Características de un procedimiento:

Está definido en pasos secuenciales a los cuales se le denomina tarea o actividad.

Las secuencia de las tareas esta normada y alineada a la estructura de la organización.

Su característica principal es el nivel de detalle que entrega de las acciones que se llevan a cabo.

**Compensaciones.** Esta se refiere a Conjunto de técnicas que buscan la máxima eficiencia en el establecimiento y control de la remuneración de las personas, de acuerdo a principios de equidad interna y competitividad externa, con un sentido motivacional, dentro de los marcos de referencia del medio socio - económico y cultural en concordancia con los objetivos y estrategias de la Empresa.

Desde un enfoque administrativo y considerando al área de Recursos Humanos como un área funcional, la compensación debe contemplarse con tres componentes: el primero lo constituye la forma en cómo se administra los sueldos y salarios; la segunda las prestaciones, los incentivos y pagos variables; y la tercera la forma en que se paga, sus registros para efectos contables y fiscales y los servicios al personal

**Condiciones de Trabajo.** Esta se refiere a Es el conjunto de variables que definen la realización de una tarea específica, en el entorno en que esta se realiza. Representan en cierto modo los insumos con los cuales se construye el ambiente del trabajo y por tanto se relacionan en forma directa con la salud de trabajador.

Las condiciones de trabajo se pueden dividir en:

#### Los componentes físicos del lugar de Trabajo

Se incluyen aquí todos aquellos aspectos propios de la edificación o el sitio donde se ejerce la ocupación laboral, entre los cuales se pueden resaltar: El ruido, la iluminación, las condiciones de temperatura, la ventilación y las radiaciones.

Unas malas condiciones en el lugar de trabajo pueden traer consigo efectos fisiológicos en las personas, como resfríos y deshidratación; afectar la conducta o comportamiento de los individuos, lo cual se refleja en un aumento de la fatiga, la disminución del rendimiento laboral y el deterioro del bienestar social

#### La Seguridad e Higiene en el lugar de trabajo

Desde el punto de vista de la Seguridad nos referimos a aquellos factores físicos (como la exposición alta tensión eléctrica, sustancias y superficies calientes, radiaciones, etc.), Mecánicos (como herramientas, maquinaria y equipos defectuosos); distribución del espacio de trabajo y las instalaciones locativas, a la falta de capacitación de los trabajadores e inadecuada señalización en el lugar de trabajo, entre otros.

SE considera que estos factores pueden ocasionar situaciones indeseables como los accidentes de trabajo. Con su identificación se busca evaluar, controlar, reducir o eliminar las principales causas de los accidentes, con el objetivo de mejorar las condiciones laborales.

Desde el punto de vista de la Higiene nos referimos a aquellos factores físicos, químicos y biológicos, entre otros, con los cuales se debe relacionar el trabajador y cuyo efecto nocivo o acción toxica puede incidir en la salud de los trabajadores causando las enfermedades ocupacionales.

Como contaminantes Químicos: Tenemos los compuestos sustancias constituidas por materia inerte, que pueden estar presentes en el lugar de trabajo en diferente estado de la materia como líquidos, sólidos o gaseosos.

Como contaminantes Biológicos: Tenemos los organismos vivos, como insectos, roedores, reptiles etc., y microorganismos como bacterias, hongos virus, etc., presentes en el ambiente de trabajo.

El control y uso adecuado de las sustancias, productos y los organismos vivos contaminantes en el lugar de trabajo, permite garantizar unas buenas condiciones de trabajo y preservar la salud de los trabajadores.

## **Marco teórico de calidad en el servicio al cliente**

### 2.4 Calidad en el servicio al cliente

En un mercado competitivo como el nuestro, en muchos casos la diferencia entre el éxito y el fracaso, es la calidad que se le llegue a brindar a nuestro cliente. En éste tema no basta con no hacer al otro lo que no se desea para uno mismo. Aquí se requiere hacer al otro lo que se desea para uno.

Planteado esto, cabe pensar en la calidad en el servicio como herramienta estratégica dado que sin ella la viabilidad de la empresa se encuentra seriamente cuestionada.

La excelencia en el servicio ya dejó de ser una ventaja competitiva para convertirse en un elemento indispensable para la supervivencia de la organización como tal.

Después de una breve introducción nos podremos adentrar a lo que es realmente calidad en el servicio al cliente y sus componentes.

#### 2.4.1 Definición de Calidad y Servicio al cliente

Cantú Delgado (2011) en su libro desarrollo de una cultura de calidad, nos menciona que la calidad, abarca todas las cualidades con que cuenta un producto, o un servicio para ser de utilidad a quien lo emplea; ósea, un producto o servicio de calidad cuando sus características, tangibles o intangibles satisfacen las necesidades de los usuarios.

El servicio según Stanton (1992) puede definirse “como cualquier actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.” El servicio es una actividad que se encuentra implícita en la mayoría de las relaciones humanas tanto en lo personal como en los negocios. Se puede decir que es el ingrediente más importante en toda relación de intercambio comercial.

W. Edwards Deming, resume que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo. Como se muestra en la siguiente figura.

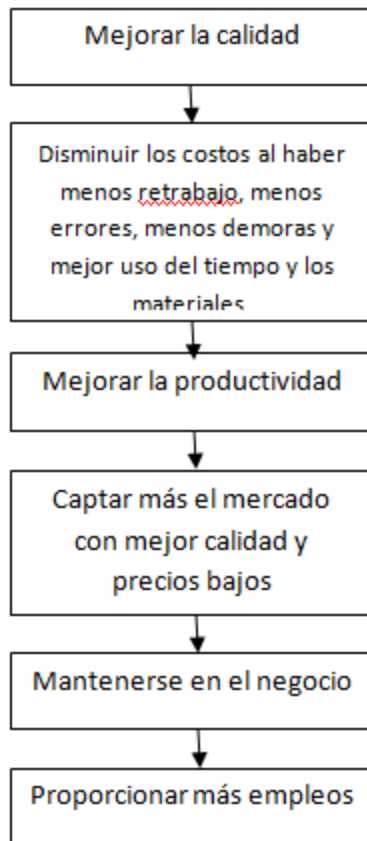


Tabla No 4 Reacción en cadena de la calidad en el servicio

El servicio al cliente es un compromiso de alta gerencia. La alta gerencia debe convertirse en el modelo para el resto de la corporación, específicamente en su responsabilidad y constancia en el desarrollo de una buena base de servicio.

Servicio al cliente significa: “Entregarse al cliente, hacer lo posible para satisfacer sus necesidades y tomar decisiones que beneficien al cliente.

Hoy en día, el servicio al cliente incluye una diversidad de elementos entre los que podemos mencionar ofrecimientos personalizados, garantías, atención personalizada y abundante información sobre la corporación, sus productos y servicios.

Existen varias razones por las cuales un negocio debe mantener una posición centrada en el servicio al cliente, algunas son:

Mejorar su posición de competidor

Mantener y atraer más clientes

Aumentar sus ganancias

Corregir debilidades en el servicio

Cubrir las cambiantes demandas en los clientes

Las estrategias que se desarrollen dentro de la empresa, va a convertirse en un elemento importante, en el servicio que se da al cliente.

Existen varias estrategias para poder cultivar clientes y desarrollar programas de servicio, pero una de las mejores estrategias en el mundo centrada en el servicio al cliente es aquella donde la habilidad y deseo de servir del empleado se hace continuamente presente.

Para lograr esta estrategia se deben desarrollar empleados con actitud de servicio, empleados que proactivamente sirvan a sus clientes. Esto se puede llevar a cabo a través de: Nuevos empleos, comunicación, educación, motivación, reconocimientos y recompensas.

#### 2.4.2 Calidad en el servicio al cliente

Definición de Karl Albrecht (1998) sobre lo que es la excelencia en el servicio desde un punto de vista competitivo: Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.



#### 2.4.2.1 El valor del cliente

Es posible que los clientes sean el recurso mas importante con el que puede contar una empresa. Como bien se sabe, los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientare hacia la satisfaccion y el cumplimientode las expectativas de los clientes; de ser asi estos los favoreceran con su compra o asistencia constante. Los unicos activos que deben importar en una empresa son los clientes rentables y leales, sin embargo, el desarrollo de tales características de los clientes es responsabilidad de la empresa.

La lealtad incondicionalen los clientesno existe; son leales mientras esten satisfechos con los productos y servicios que adquieren, pues cuando encuentren una opcion que les ofrezca mayor valor cambiaran.

#### 2.4.2.2 Procesos del valor al cliente

Una organización de calidad debe lograr que cada individuo que la conforma pueda identificar de manera clara quien es su cliente interno inmediato y como se estructura la cadena de valor hasta el cliente externo, a fin de entender tambien con claridad, como su trabajo agrega valor. El valor se puede conceptualuar de diversos modos, pero siempre desde la perspectiva de lo que espera y necesita el cliente externo.

El valor es forzosamente una combinacion de aspectos tangibles e intangibles.Por un lado, algunos clientes tienen la capacidad y el conocimiento para cuantificar el valor aportado por el producto desde el punto de vista tecnico o economico.

Desde el punto de vista cuantitativo, el valor el valor economico se puede definir en terminos del beneficio economico que el producto aportara al usuario menos el costo total del ciclo de vida del producto (Juran, 1993).

**Valor economico = beneficio economico – costo total del ciclo de vida.**

#### 2.4.2.3 Cadena de valor

La cadena de valor se puede describir como un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad. El último eslabón de la cadena es el consumidor, quien impulsa el resto de los procesos para satisfacer sus necesidades; así, el valor creado por la cadena es mayor que la suma de los valores creados individualmente (Rouland, 1995). En general, los procesos mayores de que consta la cadena de valor son las siguientes: el mercado de consumo, los canales de distribución y comercialización, la elaboración o fabricación y el abastecimiento de insumos (Davis y Dillard, 1983)

#### 2.4.3 Cliente Interno

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la Calidad Total ya que, como puede apreciarse, ésta sería la Calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor - cliente existentes en ella.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

Bajo esta óptica, cuanto más longitud posea la cadena, más extensa sea, tanto menor será la probabilidad de alcanzar la calidad al final de la misma, de satisfacer al cliente que se encuentra en el último eslabón.

Tenemos, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo, es decir de las distintas cadenas proveedor - cliente.

En la realización de la actividad consultora, en la Gestión de la Calidad Total, diseñamos proyectos de trabajo ajustados a las características específicas de cada organización.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad. Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor. Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes

#### 2.4.4 Cliente Externo.

Desde el punto de vista de las relaciones públicas, un cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tienen oportunidad de tratar o contactar o establecer negocios. Dentro de estos clientes externos se encuentra la comunidad en general, por el impacto que crea nuestro establecimiento en la misma; los medios de comunicación, utilizados como instrumentos para mercadear nuestros productos, los inversionistas o propietarios del establecimiento que propenden porque el mismo cumpla con los objetivos que se ha trazado y también con las instituciones gubernamentales que buscan solo el cumplimiento de nuestras obligaciones como propietarios tales como el pago de impuestos. Finalmente, las entidades financieras que se constituyen en un gran soporte para la gestión que adelanta el establecimiento. De una u otra manera todas estas personas y organizaciones intervienen para que el establecimiento pueda cumplir con su objeto social.

Sin embargo, a la vista de los demás, los clientes son sólo aquellas personas que se convierten en visitantes asiduos de nuestro establecimiento. Por lo tanto, si usted desea fidelizar todos estos clientes externos, debe crear algunas condiciones y estrategias, a fin de que estos encuentren motivo para conocer, y volver reiteradamente al establecimiento. Recuerde que es muy importante para el desarrollo del mismo contar con clientes que regresen, que hablen bien del negocio y recomienden a otros que visiten el establecimiento. Es claro que si un cliente regresa, es indicio de que estuvo satisfecho con el servicio, con las instalaciones, inclusive hasta con el precio, pero no siempre se trata de esto. Hoy en día el cliente es muy exigente, e interviene en su fidelización la innovación, los pequeños detalles y hasta el trato recibido.

También puede ayudarse de la tecnología creando una base de datos, cuya información venga originada de un instrumento que se entregue a los clientes al momento de visitar su establecimiento. Este instrumento es de suma importancia ya que le puede arrojar datos que bien manejados le permite fidelizar aun mas a sus clientes. Ejemplo: conocer quiénes

son, dónde viven, preferencias, opinión del servicio recibido, e incluso recomendaciones que tiendan a mejorar la prestación del servicio, en definitiva información que permita al administrador implementar estrategias para fidelizarlos ofreciéndoles descuentos especiales, una cena gratis el día de su cumpleaños, tarjetas de puntos, invitarles a participar de los eventos que realice el establecimiento, y otras estrategias que dependen sólo de la creatividad del administrador.

Adicionalmente, la tecnología hace un aporte significativo a la relación cliente-establecimiento. Mediante el Internet, los e-mails y los mensajes de texto a teléfonos móviles se logra una comunicación más rápida, directa, efectiva y barata con los clientes. Además, estas nuevas tecnologías permiten mantener una relación constante con el cliente, informándole de promociones y novedades y haciéndole partícipe de todo lo que acontece en el establecimiento.

Otra alternativa que existe para fidelizar a sus clientes es la entrega de obsequios, que a muy bajo costo se encuentran en el mercado. Enviarlos a su residencia o entregárselo el día de su cumpleaños hace de este detalle un factor diferencial de su establecimiento con respecto de los otros. Lo importante es hacer algo diferente, novedoso, y atractivo para el cliente.

#### 2.4.5 Niveles de calidad en el servicio al cliente

Según Karl Albrecht (1998), existen cinco niveles dentro de los cuales una empresa puede situarse y que sirven como parametro para evaluar la calidad en el servicio que se brinda a los clientes. Estos niveles son:

Nivel 1 “las que salen del servicio”. Estas empresas estan fuera del contacto con el cliente. La mayoría de estas empresas van directo al fracaso y no busca hacer nada para evitarlos.

Nivel 2 “Obstinada búsqueda de la mediocridad”. Estas firmas logran mantener sus negocios, pero el servicio no es esencial dentro de sus actividades. Muchas entidades gubernamentales y líneas aéreas trabajan dentro de este nivel.

Nivel 3: “Lo tiene y dan razón de él”. Las empresas que se encuentran dentro de este nivel saben que están en el negocio del servicio y tratan de hacer lo básico para mantenerlo. La gran parte de las empresas que se sitúan dentro de este nivel tienen una baja participación de mercado. Algunas industrias que pertenecen a este nivel son: bancos, cadenas minoristas y algunas cadenas hoteleras.

Nivel 4 “Hacen serios esfuerzos”. Esta empresa está dentro del rol de servicio, y constantemente dirigen la mayor parte de sus esfuerzos para encontrar la manera de hacer del servicio un arma competitiva. Dentro de este nivel se encuentran empresas con mucha innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente y enfoque organizacional.

Nivel 5 “El servicio como arte”. Dentro de este nivel entran todas aquellas empresas pioneras en el negocio del servicio. Tienen una consagración obsesiva e incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente. Como referencia se pueden citar algunas empresas: Hoteles Marriott, Disney y los almacenes de departamento Nordstrom entre otras. Estas compañías están constantemente trabajando para preservar y refinar la imagen del servicio excelente.

#### 2.4.6 Control y cambio en la calidad en el servicio al cliente

Para poder entender el significado de control de calidad y todos los elementos que abarca, definiremos los tres criterios que envuelven definición de control de calidad.

La calidad puede definirse como “la satisfacción de un consumidor utilizando para ellos adecuadamente los factores, humano, económico, administrativo y técnico, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre de la empresa y de la comunidad.

Esta definición nos presenta una visión más amplia de la calidad y nos demuestra que en la actualidad la calidad ya no se refiere únicamente a la calidad de un producto, sino que también involucra otros ámbitos como lo son: servicio, procesos, comercialización y usos entre otras cosas.

El control es un elemento que es de suma importancia para poder llevar a cabo la medición de calidad es el control. El control es parte del sistema administrativo y sirve para evaluar y corregir el desempeño de las funciones y procesos dentro de la organización.

Un elemento muy importante en la parte de control es el autocontrol, el cual podemos definir como: “El sistema mediante el cual una función, una unidad operativa o administrativa o una persona, logra control por sí misma los resultados, evaluándose y tomándose las acciones correctivas del caso.

El cambio es un elemento de suma importancia y quizá es uno de los más difíciles de aplicar, debido a que la mayoría de personas muchas veces se resisten a él. El cambio implica establecer mejores niveles así como tener mente abierta y creativa.

Es importante recalcar que los tres criterios mencionados antes son la base del control de calidad, pero esto no significa que existan otros elementos involucrados dentro de dicho proceso.

#### 2.4.6.1 Calidad en la asistencia Medica.

La definicion adecuada de calidad en la asistencia sanitaria es un problema permanente para los administradores de la asistencia medica y las personas que investigan sobre el tema. Para cualquiera que no lo ha intentado parece una cosa sencilla. La calidad de la asisntencia medica se ha definido de muchas manera. Cada una sirve para un tipo especial de problema:

- 1.- el confort de los pacientes sometidos a cuidados medicos.
- 2.- Proporción de personas sometidas a los cuidados medicos, hombres y mujeres, por edades dentro de cada grupo.
- 3.- El numero de personas que no tienen que estar en un hospital o en una rescidencia debido a la buena atencion que reciben en el centro diurno.
- 4.- Instalaciones para los analisis, tales como laboratorios y aparatos de rayos X
- 5.- Salud publica
- 6.- Vida media de las personas dadas de alta de las intituciones, por edades.
- 7.- Cantidad de dinero gastado en una isntitucion, por paciente.

#### 2.4.7 Métodos para evaluar la calidad en la satisfacción al cliente.

Como hemos mencionado con anterioridad, el cliente es el elemento sobre el cual gira nuestro negocio. Debido a ello es necesario mantenerlo conforme y satisfecho con el servicio o producto que le estamos brindando. La pregunta es ¿Cómo poder medir si nuestro cliente esta o no satisfecho?. Existen diversos mecanismo para poder investigar los factores criticos de nuestros clientes.

Estos metodos pueden agruparse en dos grupos principales, dependiendo del tipo de informacion que cada metodo proporcione. Estos dos grandes grupos de investigacion son: la cualitativa y la cuantitativa.



Cuantitativos: Las técnicas cuantitativas miden cantidades. En la gran parte de los métodos incluidos en este apartado se utilizan métodos estadísticos, ya que estos son de gran ayuda para verificar tendencias subjetivas, y factores que pudieran surgir en la investigación cualitativa. Para poder obtener datos relevantes de los métodos cuantitativos, es necesario haber utilizado con anterioridad los cualitativos.

Cualitativos: Este tipo de métodos permiten evaluar la forma en la que el cliente organiza su mundo. El problema con estos métodos de investigación es que muy pocas veces nos permiten concluir sobre la base de la información que arroja.

A continuación tocaremos una serie de métodos tanto cualitativos como cuantitativos que pueden llegar a ser de mucha utilidad para conocer la calidad del servicio que le estamos brindando a nuestro cliente.

1.- Entrevistas con los clientes: Es una de las formas más fundamentales de investigación cualitativa. La ventaja de este modo es que las percepciones del consumidor se pueden detectar casi al instante. La desventaja de este método es que por más rica que sean las perspectivas que logremos en la entrevista, rara vez se puede generalizar los sentimientos y experiencias de un puñado de clientes a todos los clientes.

2. Entrevistas a profundidad: “Son entrevistas que utilizan el interrogatorio extenso e individual de los encuestados para explorar las razones implícitas en las actitudes y el comportamiento.

3- Entrevista repentina: este tipo de entrevistas son encuentros repentinos con clientes, en los cuales se puede percibir la impresión que el cliente tiene del servicio que se le brinda. Este tipo de entrevista debe ser breve (no más de cinco minutos), y debe estructurarse con tres o cuatro preguntas claves para el cliente. Las personas que realicen este tipo de entrevistas deben ser amables y tener facilidad para entablar una relación con el cliente.

4. Entrevistas telefónicas: En este tipo de entrevistas, como su nombre lo dice se entrevista al cliente por medio telefónico. Este tipo de mecanismo tiene una serie de ventajas: la tecnología que sirve de apoyo ahorra una cantidad notable de tiempo, se puede llegar a un número significativo de personas en un tiempo relativamente corto. La desventaja de este mecanismo es que se pierde la interacción y comunicación directa con el cliente, y existen cosas que la comunicación verbal revela que son de suma importancia.

5. Grupos foco: “Es un método en el cual se reúnen de 4 a 10 personas con el investigador. Se hacen preguntas generales para que los participantes intervengan de manera espontánea en la discusión del tema en cuestión.” La fuerza del grupo foco, radica en la interacción de sus participantes.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

### 3.1 Procedimiento

El procedimiento para el proyecto se llevó a cabo en las siguientes etapas:

**Etapa 1.** Se dialogó inicialmente con el asesor de este producto integrador el cual brindó una serie de recomendaciones y orientación para determinar el rumbo que esta intervención tendría, es decir, aclarar que este proyecto está enfocado a la solución de problemas, ofreciendo este servicio mediante la aplicación de un instrumento. Instrumento que tiene la finalidad de medir la eficacia organizacional, mediante sus procesos y procedimientos en ciertos departamentos, en los que se considera necesario. Dicho instrumento se encuentra en apéndices, el cual es el anexo numero uno y lleva como nombre, “Cuestionario sobre la eficacia organizacional en áreas de ventanilla y urgencias”.

**Etapa 2.** Se sostuvo una entrevista con el director del Hospital general “ISSSTE Torreón”, el Dr. Raúl Mendoza Morquecho, pidiéndole el permiso para realizar esta intervención, el cual accedió, solicitando que se hiciera un diagnostico acerca de la eficacia en los procesos internos de ciertos departamentos que cuenta con algunas deficiencias en general. A su vez, el mismo extendió una carta al sindicato mencionando el tipo de investigación la cual se llevaría a cabo, para obtener todas las facilidades a la hora de aplicar el instrumento.

**Etapa 3.** Se visitó al jefe de recursos humanos de la unidad ISSSTE Torreón, el Lic. Miguel Calderón, para hablar acerca de cómo se dan los procesos, como se percibe el servicio al cliente, solicitar información general acerca de la institución, los departamentos los cuales serían medidos y la población que lo conforma, para así poder dar inicio a este proyecto.

**Etapa 4.** A petición del asesor del proyecto, se hace una visita a la organización para observar en forma directa cómo ocurren los procesos, cuáles eran las actitudes tanto del trabajador como del derechohabiente, con el fin de conocer aun mejor las necesidades y demandas específicas de la empresa y, de esta forma, obtener un mayor conocimiento para la investigación como tal.

**Etapa 5.** Se diseñó un instrumento para medir la eficacia en los procesos de la organización que consta de 28 ítems en total. Estos 28 ítems están divididos de manera ordenada de acuerdo a las variables acordadas las cuales serían medidas, y son 8 en total, es así como está conformado el instrumento.

Quinn y Rohrbaugh (1983) proponen un modelo espacial de criterios de efectividad organizacional, desde una perspectiva multidimensional, con cuatro dimensiones que muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos. De la conjugación de la dimensión flexibilidad-control con el ámbito interno-externo surgen los cuatro modelos de eficacia:

- 1) objetivos racionales,
- 2) relaciones humanas,
- 3) proceso interno,
- 4) sistema abierto.

Stern y El-Ansary (1992), les atribuyen respectivamente a dichos modelos la obtención de cuatro imperativos funcionales básicos: consecución de objetivos, mantenimiento de la pauta, integración y adaptación.

Aparte del modelo propuesto de Quinn y Rhorbaugh, se tomó en cuenta el libro de Edgar Schein, llamado consultoría de proceso, del cual se consideraron puntos importantes para la creación de las variables, las que hasta cierto punto el cliente solicitaba mediante la intervención. Alguno de los puntos importantes que Edgar Schein menciona en su libro son distintos procesos en la organización como, la comunicación, actuaciones funcionales de los miembros del grupo, solución de problemas, toma de decisiones, normas de grupo, liderazgo y toma de decisiones. De esta manera, se logró fusionar los aspectos más importantes que consideramos para tomar en cuenta las

variables con las que se trabajarían a lo largo de la investigación. Cabe mencionar que se tomo en cuenta la opinión de nuestro cliente, haciéndonos mención de las áreas de oportunidad que él quisiera trabajar, ya en conjunción se tomaron las decisiones pertinentes con las cuales se iba a trabajar.

**Etapa 6.** Se definieron las muestras de los dos instrumentos a aplicar. Para el instrumento de eficacia organizacional, la muestra estaría formada por el personal que labora en las áreas de ventanillas y urgencias, tanto de los turnos matutino, vespertino nocturno y jornada acumulada. Son 72 personas en total. Y del instrumento de servicio al cliente, se acordó tomar una muestra representativa de 30 individuos, tomados al azar de entre los derechohabientes presentes en el día determinado para su aplicación.

**Etapa 7.** Se elaboró la aplicación de las dos encuestas en alrededor de una semana con un tiempo de dos a dos horas y media diarias.

### 3.2 Diseño del proyecto.

El diseño que se utilizó para el proyecto es un estudio descriptivo transversal, cuyo propósito busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes ya sea de personas o del lugar o institución que se va a investigar y sea sometido a un análisis. en este caso, la eficacia de la organización.

### 3.3 Participantes

El universo total de individuos en el Hospital general ISSSTE Torreón es de 528 personas, de los cuales 478 son personal de base y 50 son personal de confianza entre personal médico, de enfermería y personal administrativo.

De acuerdo a lo establecido con el director del hospital general, el Dr. Raúl Mendoza Morquecho, se acordó medir la eficacia en los procesos del área de urgencias y los departamentos de ventanilla, los cuales quedaron distribuidos de la siguiente manera:

#### URGENCIAS

Turno matutino: 3 enfermeras y 1 médico especialista en medicina familiar y 1 en medicina general. En el área de urgencias se cuenta con 1 medico urgenciólogo y 2 enfermeras.

Turno vespertino: 3 enfermeras y 1 médico especialista en medicina familiar y 1 en medicina general. En el área de urgencias (encamados) se cuenta con 1 medico urgenciólogo y 2 enfermeras.

Turno nocturno: (*lunes, miércoles y viernes*) 3 enfermeras y 1 medico urgenciólogo y 1 médico familiar

Turno nocturno: (*martes, jueves*) 3 enfermeras y 1 medico urgenciólogo y 1 medico general.

Sábados, Domingos y días festivos diurno: 3 enfermeras y 2 médicos generales.

Sábados, Domingos y festivos nocturnos: 3 enfermeras, 1 medico urgenciólogo y 1 medico general.

## ATENCIÓN EN VENTANILLAS

Admisión hospitalaria: 1 Jefe de área, 3 administrativos y 6 en ventanilla

Admisión para rayos X: 2 Personas de lunes a viernes y 1 persona de sábados y domingo

Laboratorio: 1 Persona en la mañana y 1 en la tarde

Conmutador: 1 Persona en la mañana y 1 en la tarde

Control de citas: 4 Personas en el ISSSTE y 1 en la unidad de la Calle Abasolo en la colonia Centro de Torreón.

Farmacia: 6 Personas

Información: 2 Personas

Trabajadoras sociales: 3 Personas en la mañana y 2 en la tarde

Todos ellos conforman un universo total de 72 personas, divididas en 36 por parte de urgencias y 36 de los departamentos en ventanilla, las cuales les será aplicado el instrumento diseñado sobre la eficacia organizacional.

En seguida, se presenta una tabla que detalla los participantes del proyecto.

<b>Total</b>	<b>Género.</b>	<b>Promedio de edad.</b>	<b>Promedio de antigüedad.</b>
72 Participantes.	Femenino: 42 participantes.	41 Años.	15.10 Años.
	Masculino: 29 participantes.	43 Años.	10.7 Años.

*Tabla 5. Descripción de participantes.*

### 3.4 Escenario

Prácticamente en el contexto en el que se realizó la aplicación del instrumento, fue en las distintas áreas en donde se encuentran los individuos bajo investigación, debido a la premura de tiempo con la que cuentan los trabajadores y también de manera que los trabajadores del departamento a medir, no se encuentren siempre en su lugar de trabajo.

Fue así que se les pedía de favor que contestaran el instrumento, con el cual se trabajó durante la intervención y se les hacía mención que era con fines meramente educativos.

El tiempo estimado para la aplicación del instrumento fue de aproximadamente una semana, en sesiones diarias de 2 a 3 horas. El tiempo promedio que la persona tardaba en contestar o ser respondido el instrumento, era de un aproximado de 20 a 25 minutos, ya que cuando se llevaba acabo, surgían algunas dudas, se aclaraban y la persona, continuaba respondiendo.



### 3.5 Instrumentos

#### **Cuestionario de Eficacia Organizacional.** (Cliente Interno).

Para la realización del presente estudio, se diseñó un instrumento orientado a medir la percepción que el personal médico y de enfermería tiene sobre diferentes aspectos propios de la organización y que son importantes para la correcta realización de sus labores.

En la parte inicial del instrumento se encuentra los datos principales; Nombre de la institución y nombre de la facultad. También se solicita cierta información necesaria con la cual se trabajó para poder determinar a nuestro universo y detallar información de nuestros individuos. Esta información contempla aspectos demográficos tales como servicio, edad, sexo, puesto y Antigüedad en la organización

Después aparecen ciertas notas de referencias las cuales especifican ciertos aspectos que conlleva el instrumento, los cuales son los objetivos y la confidencialidad del instrumento.

Para la aplicación del instrumento se utilizaron diversos elementos que son necesarios para el llenado como son bolígrafos, lápices, mesas, sillas y en los espacios en los que ellos tienen asignados para sus labores.

El instrumento está compuesto por la supra categoría, la cual es el diagnóstico en sí, la variable compleja es eficacia organizacional, y está compuesta por 8 variables simples desarrolladas en 28 Ítems, basado en el modelo de eficacia organizacional en competencia de Quinn y Rorhbaugh y de la consultoría de procesos de Edgar Schein.

. Estos 28 ítems están divididos de manera ordenada de acuerdo a las variables acordadas las cuales serían medidas, y son 8 en total, es así como está conformado el instrumento.

Quinn y Rohrbaugh (1983) proponen un modelo espacial de criterios de efectividad organizacional, desde una perspectiva multidimensional, con cuatro dimensiones que

muestran el equilibrio que toda organización debe buscar entre flexibilidad y control, así como entre la consecución de objetivos internos y externos. De la conjugación de la dimensión flexibilidadcontrol con el ámbito interno-externo surgen los cuatro modelos de eficacia:

- 1) objetivos racionales,
- 2) relaciones humanas,
- 3) proceso interno,
- 4) sistema abierto.

Stern y El-Ansary (1992), les atribuyen respectivamente a dichos modelos la obtención de cuatro imperativos funcionales básicos: consecución de objetivos, mantenimiento de la pauta, integración y adaptación.

Aparte del modelo propuesto de Quinn y Rhorbaugh, se tomo en cuenta el libro de Edgar Schein, llamado consultoría de proceso, del cual se consideraron puntos importantes para la creación de las variables, las que hasta cierto punto el cliente solicitaba mediante la intervención. Alguno de los puntos importantes que Edgar Schein menciona en su libro son distintos procesos en la organización como, la comunicación, actuaciones funcionales de los miembros del grupo, solución de problemas, toma de decisiones, normas de grupo, liderazgo y toma de decisiones. De esta manera, se logro fusionar los aspectos mas importantes que consideramos para tomar en cuenta las variables con las que se trabajarían a lo largo de la investigación. Cabe mencionar que se tomo en cuenta la opinión de nuestro cliente, haciéndonos mención de las áreas de oportunidad que él quisiera trabajar, ya en conjunción se tomaron las decisiones pertinentes con las cuales se iba a trabajar.

El formato del instrumento fue tipo Likert con las siguientes opciones de respuesta: (ver anexo 1)

1: Nunca 2: Casi Nunca 3: Algunas Veces 4: Casi Siempre 5: Siempre.

Las variables organizacionales que se midieron mediante este cuestionario fueron las siguientes:

**1.- Disponibilidad de recursos.** Esta se refiere al grado de disponibilidad y acceso a los bienes y recursos tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. Entre los recursos materiales podemos citar los siguientes elementos:

- Maquinarias
- Inmuebles
- Insumos
- Productos terminados
- Elementos de oficina
- Instrumentos y herramientas

**2.- Ambiente de trabajo.** Esta se refiere a la percepción que los individuos tienen acerca del entorno físico en cual desarrollan su actividad laboral diariamente. En esta variable se incluyen los siguientes aspectos:

- Espacio físico
- Orden y limpieza
- Condiciones de ruido
- Temperatura ambiente
- Iluminación

Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización.

**3.- Comunicación Organizacional.** Esta se refiere a la percepción que el personal tiene sobre el proceso básico de interacción en el funcionamiento de la organización, a través del cual se hace posible compartir mensajes, significados y conductas en un marco social específico. Esta variable incluye:

- Tiempo de entrega de los comunicados
- Claridad y precisión
- Calidad en la interacción con el jefe inmediato

**4.- Capacitación.** Esta se refiere al conjunto de actividades o métodos que basados en las necesidades de la organización, proporcionan a los empleados nuevos conocimientos y/o habilidades, así como cambios de actitudes y/o valores, con el fin de que mejoren su desempeño. Los aspectos medidos en esta variable fueron:

- Presencia de programas de capacitación
- Congruencia o atinencia de los contenidos
- Importancia y significación de los programas de capacitación.
- Frecuencia de los mismos

**5.- Compromiso con el trabajo.** Esta se refiere al grado en el cual el empleado participa y se involucra en su trabajo, considerándolo como una parte importante para su autoestima. Los aspectos medidos aquí fueron:

- Satisfacción por la actividad que realiza
- Importancia y significado de la labor para su auto estima.
- Sentimiento de pertenencia para con la organización en la que trabaja.

**6.- Trabajo en Equipo.** Esta se refiere a la medida en que los empleados perciben la implementación de una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un

equipo humano para lograr las metas propuestas. En esta variable se incluyen los siguientes aspectos:

- Efectividad de las juntas de trabajo
- Cooperación.
- Responsabilidad de los integrantes del equipo.

**7.- Procesos y Procedimientos.** Esta variable incluye dos dimensiones organizacionales. El *Proceso* que se refiere a la percepción que los empleados tienen del conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas para generar un resultado (producto) y *Procedimiento* que es la aplicación secuenciada de tareas con sus respectivas relaciones y que es específica en su ejecución (estática) el cual debe contar con un nivel de detalle que permita analizar sus posibles mejoras. Aquí se incluyen los siguientes aspectos:

- Secuenciación de los pasos de los procesos.
- Burocratización en los trámites administrativos.

**8.- Compensaciones.** Esta variable organizacional se refiere a percepción que el empleado tiene sobre el conjunto de técnicas que buscan la máxima eficiencia en el establecimiento y control de la remuneración de las personas, de acuerdo a principios de equidad interna y competitividad externa y con un sentido motivacional. Aquí se incluyen los siguientes aspectos:

- Salario base
- Prestaciones
- Compensaciones adicionales

**Cuestionario sobre calidad en el servicio. (Cliente externo).**

Así mismo, se diseñó otro instrumento tipo encuesta con el que se pretende medir el grado de satisfacción que el derechohabiente tiene sobre los servicios que recibe por parte de las áreas señaladas más arriba. (Ver anexo 2).

Los factores organizacionales medidos mediante este instrumento fueron:

1. Complejidad de los trámites de ingreso
2. Capacidad de resolución del problema
3. Conocimiento y competencia del personal
4. Información proporcionada sobre su problema de salud y tratamiento a seguir.
5. Resolución del problema por el que vino
6. Amabilidad y respeto mostrado
7. Impresión general del hospital
8. Atención (corrección, amabilidad, etc.).
9. Disponibilidad de la fecha y hora de citación.
10. Tiempo de espera de cita hasta la consulta.
11. Recepcionista (actitud, disponibilidad, etc.).
12. Tiempo de espera previo a la consulta/intervención.
13. Procesos administrativos.
14. Rapidez en la actuación del personal de urgencias.
15. Equipamiento (sillas de ruedas, camillas, etc).
16. Limpieza del hospital y zonas comunes.

17. Dotación de aparatos médicos e instrumental.

18. Volvería a ser atendido en este hospital.

## Capítulo 4. Resultados y discusión.

### 4.1 Análisis de Fiabilidad.

De acuerdo al análisis de fiabilidad realizado con el programa estadístico SPSS Statistics 20 al instrumento de eficacia organizacional, donde sus 29 Ítems fueron sometidos a proceso, resultó con un Alfa de Cronbach de .562 en el cual DeVellis (2003, pp. 95-96) hace la sugerencia sobre el nivel de la confiabilidad aceptable en los instrumentos de medición. El autor menciona que por debajo de .60 es inaceptable, así que como inicio con el alfa de .562 se puede considerar el instrumento inaceptable.

	N	%
Válidos	72	100.0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
Total	72	100.0

Alfa de Cronbach	N de elementos
.562	29

Una vez iniciado la eliminación de los ítems más altos para alcanzar el Alfa de Cronbach deseado, fueron 13 los ítems eliminados de 29, permaneciendo un total de 16 ítems aceptables para el análisis de las distintas variables. Es así como nos arrojó un Alfa de Cronbach de .810, el cual se considera como un nivel muy aceptable.

	N	%
Válidos	72	100.0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	.0
Total	72	100.0

Alfa de Cronbach	N de elementos
.810	16

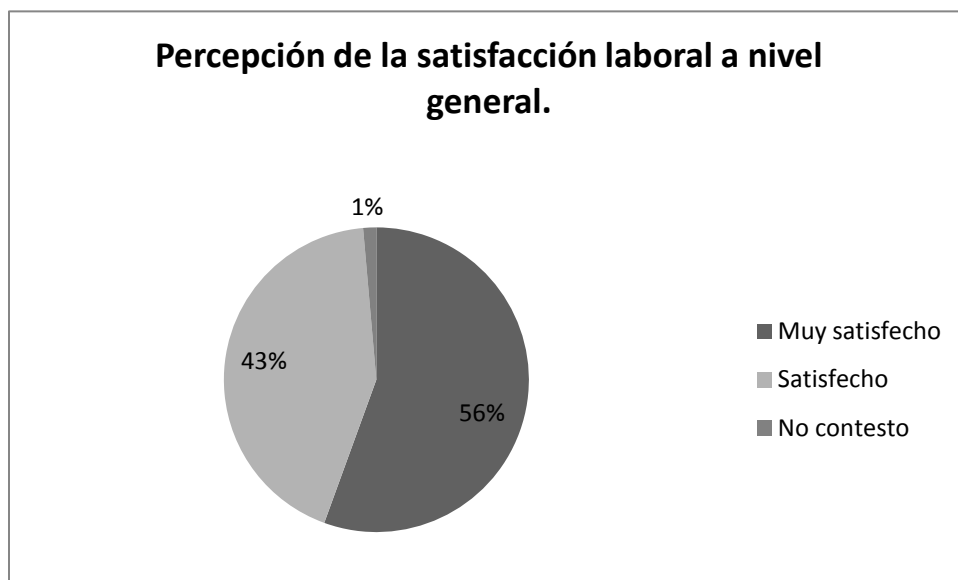
A continuación se muestra el número correspondiente a cada Ítem del instrumento de eficacia organizacional eliminados por medio del análisis de fiabilidad, y los Ítems tomados como confiables para su análisis estadístico.



<b>Estadístico de Fiabilidad</b>	
<b>Ítems Eliminados</b>	<b>Ítems tomados para evaluar.</b>
1	6
2	7
3	8
4	9
5	10
15	11
18	12
19	13
22	14
24	16
25	17
26	20
28	21
	23
	27
	29

Tabla No. 6 Ítems validos e inválidos

4.1. *Percepción del personal de ventanillas y urgencias en relación a la satisfacción de trabajar para el ISSSTE Torreón.*



Gráfica 1. *Percepción de la satisfacción laboral a nivel general del ISSSTE Torreón*

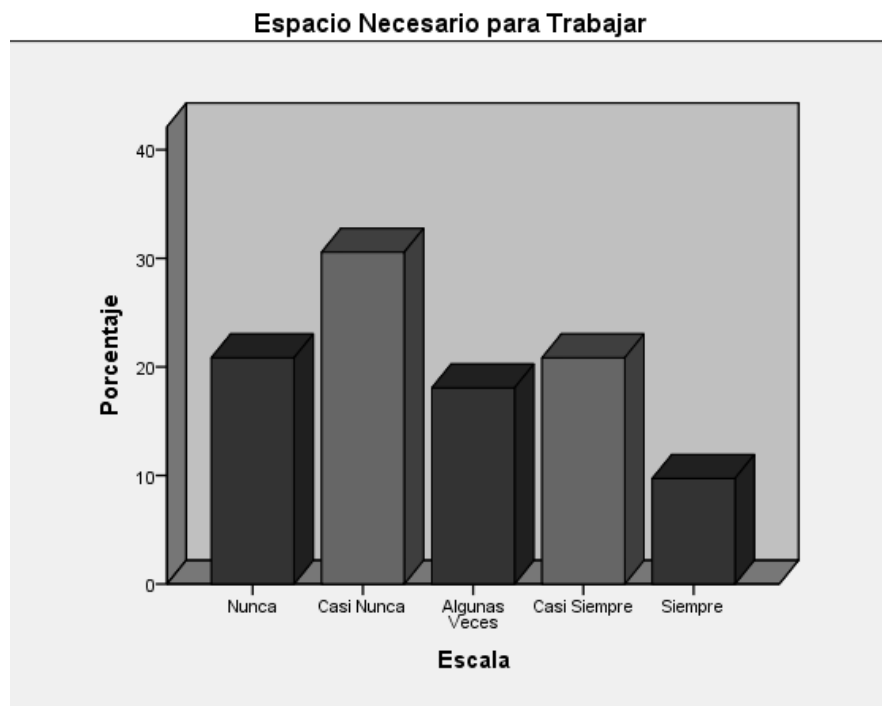
**Ítem:** *tomando en consideración todos los aspectos anteriores ¿Qué tan satisfecho se siente usted al trabajar para esta institución?*

En la gráfica No. 1 se observa que el grado de satisfacción que siente el trabajador de laborar para esta institución es de **Muy satisfecho**, cuyo porcentaje es de 56%. Este porcentaje se obtuvo del promedio de percepción de la satisfacción laboral de los 9 departamentos investigados de la institución.

El 43% restante, indica que está **Satisfecho** trabajando para esta institución y el 1% no respondió a dicha pregunta.

4.2 Percepción sobre el ambiente de trabajo del personal de ventanillas y urgencias del ISSSTE Torreón.

Media: 2.68	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	15	22	13	15	7
Porcentaje	20.8%	30.6%	18.1%	20.8%	9.7%

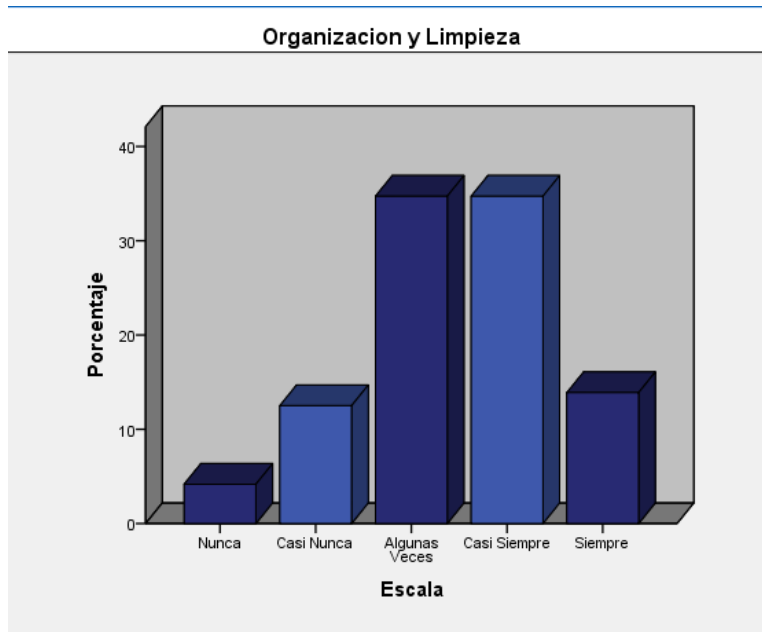


Gráfica 2. Variable: Ambiente de trabajo

En esta gráfica se muestran los resultados obtenidos de los 9 departamentos en relación al ambiente físico de trabajo en la institución. Según el universo encuestado, **Casi nunca** cuentan con el espacio óptimo para hacer su trabajo (30.6%). Así mismo el 20.8% con respecto a las condiciones de trabajo mencionaron que **nunca**, cuenta con el espacio necesario para realizar su trabajo de una manera adecuada.

3.- Percepción sobre la organización y limpieza del área de trabajo del personal ventanillas y urgencias del ISSSTE Torreón.

Media: 3.41	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	3	9	25	25	10
Porcentaje	4.2%	12.5%	34.7%	34.7%	913.9%

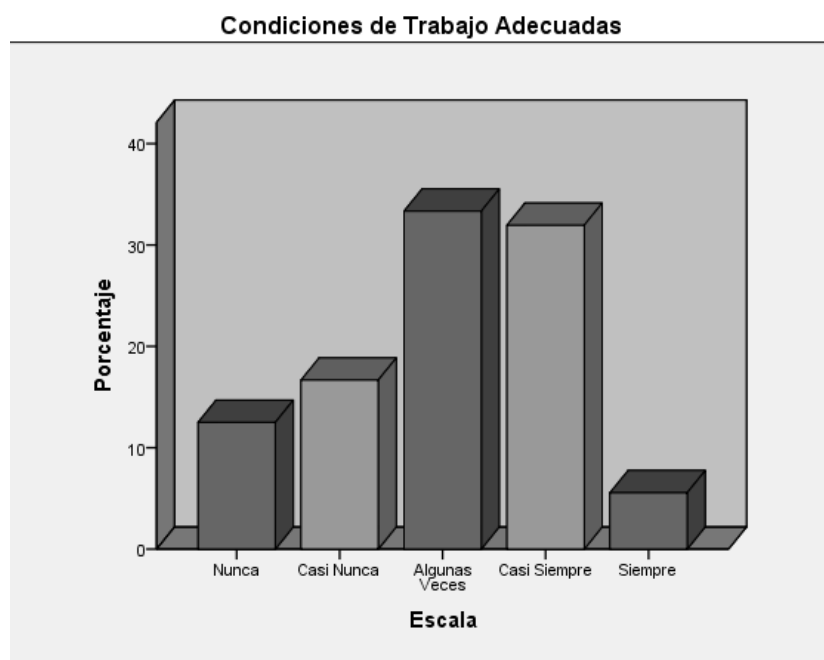


Gráfica 3. Variable: Ambiente de Trabajo Organización y Limpieza

La gráfica 3 refleja la percepción que tiene el trabajador sobre la organización y limpieza que tiene de su área de trabajo, la cual la media aritmética es de 3.41, que representa *Algunas Veces*. Es decir, 34.7% del universo mencionan que algunas veces su área de trabajo está organizada y limpia. Así mismo con un 34.7% del universo mencionó que *Casi Siempre* se encuentra organizada y limpia. Con el 12.5% y 4.2% mencionan que *Casi Nunca* y *Nunca* tienen el área de trabajo bien organizada y limpia, respectivamente.

4.- Percepción sobre si las condiciones de trabajo son las adecuadas para laboral.

Media: 3.01	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	9	12	24	23	4
Porcentaje	12.5%	16.7%	33.3%	31.9%	5.6%

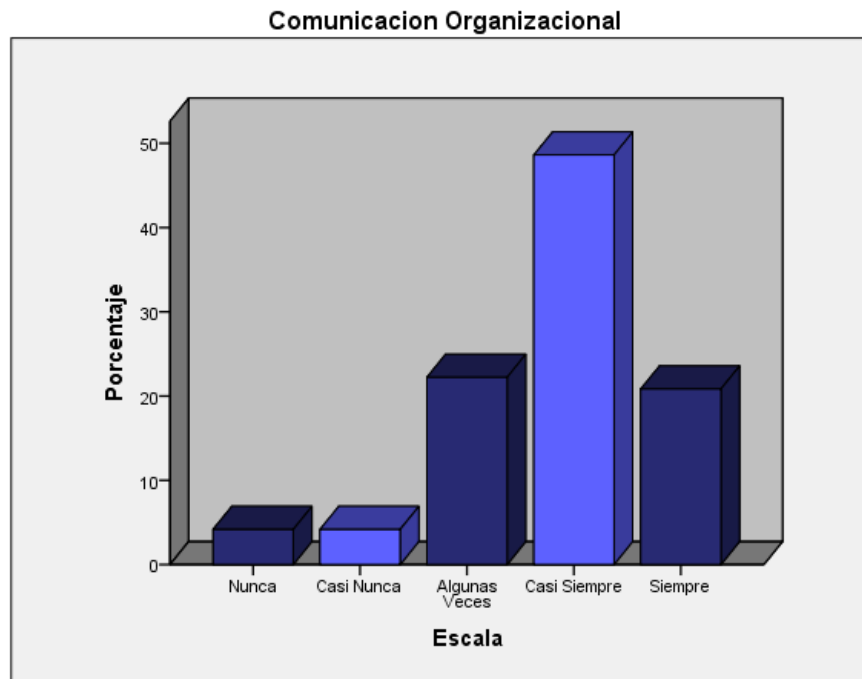


Gráfica 4. Variable: Condiciones de trabajo

En la gráfica 4 se observa que el personal médico, de enfermería y administrativo, consideran que *Algunas Veces* las condiciones físicas del área de trabajo son las adecuadas para realizar sus labores y actividades (33.3%), seguido de un 31.9% que menciona que *Casi Siempre* cuentan con las condiciones adecuadas para realizar su trabajo. Esta variación depende del departamento en el que se encuentran. Así mismo, el 16.7% menciona que casi *Nunca cuentan* con las condiciones adecuadas. El 12.5% Menciona que *Nunca*. El 5.6% Menciona que siempre cuenta con las condiciones óptimas para realizar su trabajo.

5.- *Percepción sobre la comunicación organizacional, si el trabajador recibe a tiempo los comunicados para la realización de alguna actividad o tarea.*

Media: 3.77	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	3	3	16	35	15
Porcentaje	4.2%	4.2%	22.2%	48.6%	20.8%

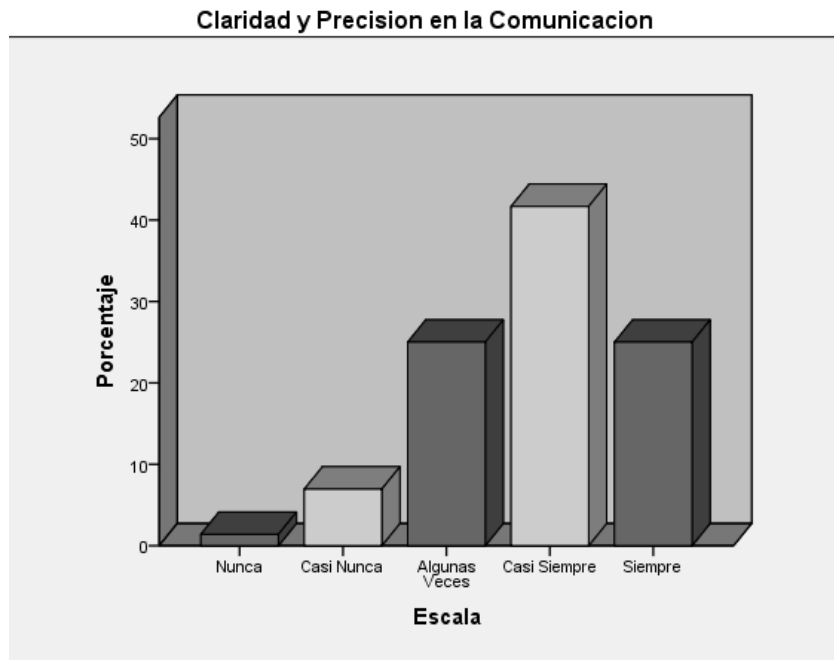


Gráfica 5. Variable comunicación organizacional

En la gráfica 5 se observa con qué frecuencia el personal médico, de enfermería, y administrativo recibe los comunicados correspondientes para realizar alguna actividad o tarea. Con un 48.6% el personal sostiene que **Casi siempre** reciben a tiempo los comunicados; 16 personas que representan el 22.2% mencionan que **Algunas Veces** reciben los comunicados a tiempo. El 20.8% del universo mencionó que **siempre** recibe a tiempo los comunicados para efectuar alguna tarea o actividad. Así mismo, igualando con un 4.2% mencionan que **Nunca y Casi Nunca** reciben a tiempo los comunicados de la institución.

6.- *Percepción sobre la claridad y precisión de los mensajes o comunicados emitidos por la institución.*

Media: 3.81	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	5	18	30	18
Porcentaje	1.4%	6.9%	25.0%	41.7%	25.0%

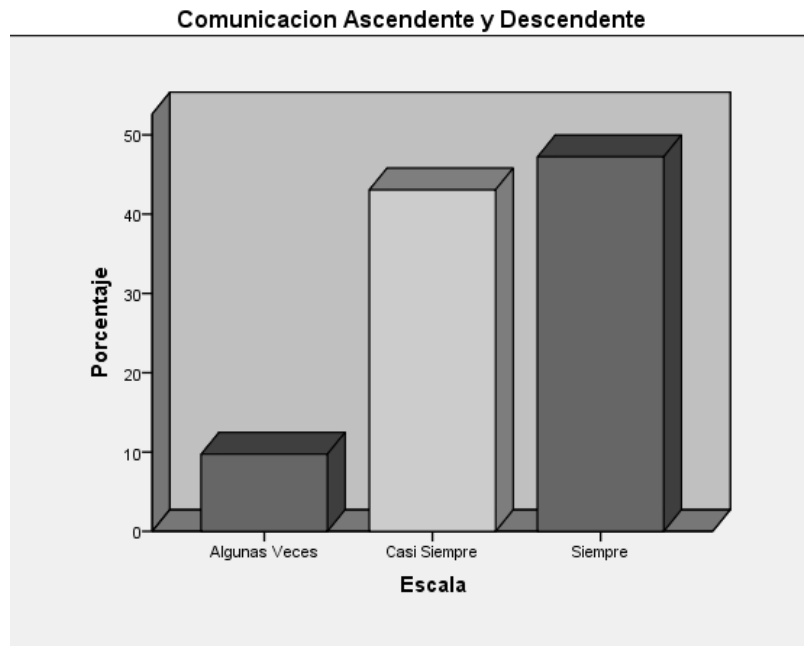


Gráfica 6. Variable: Claridad y Precisión en la Comunicación

En la gráfica 6 se observa cómo se ocurre la comunicación organizacional, mediante la claridad y precisión de la emisión de mensajes o comunicados. La media aritmética es de 3.81, según la escala establecida y representa que **algunas veces** los mensajes enviados por la compañía son claros y precisos. Con respecto al promedio, se observa que **casi siempre** son emitidos con claridad y precisión a los trabajadores de la institución 41.7%. El 25.0% del universo menciono que los mensajes o comunicados enviados por la empresa siempre son bastante claros y precisos, con esto se puede inferir que la manera en cómo se emiten comunicados por la institución son buenos con respecto a claridad y precisión.

7.- Percepción sobre el grado que el trabajador realizar bien sus actividades porque existe buena comunicación entre él y su supervisor o jefe.

Media: 4.37	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	7	31	34
Porcentaje	9.7%	43.1%	47.2%



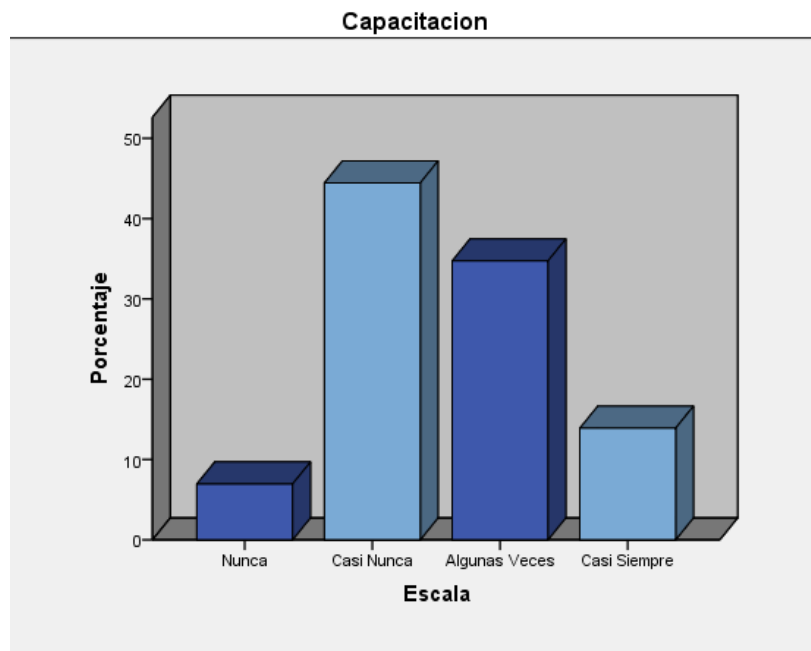
Gráfica 7. Variable: Comunicación Ascendente y Descendente

En la gráfica 7 se observa con qué frecuencia el trabajador realiza sus actividades de buena manera, porque tiene una buena comunicación de él con su jefe o supervisor. El 47.2% de los encuestados, menciono que **Siempre** realiza bien su trabajo debido a la buena comunicación que tiene entre su jefe y. El 43.1% de la población mencionó que **Casi Siempre** hace bien su trabajo por la buena comunicación que tiene con su jefe o supervisor, y el 9.7% mencionó que **Algunas Veces** realiza su trabajo de buena manera debido a la comunicación que existe entre ellos dos.



8.- *Percepción sobre recibir el entrenamiento adecuado para realizar mejor el trabajo*

Media: 3.0	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre
Frecuencia	5	32	25	10
Porcentaje	6.8%	43.8%	34.2%	13.7%

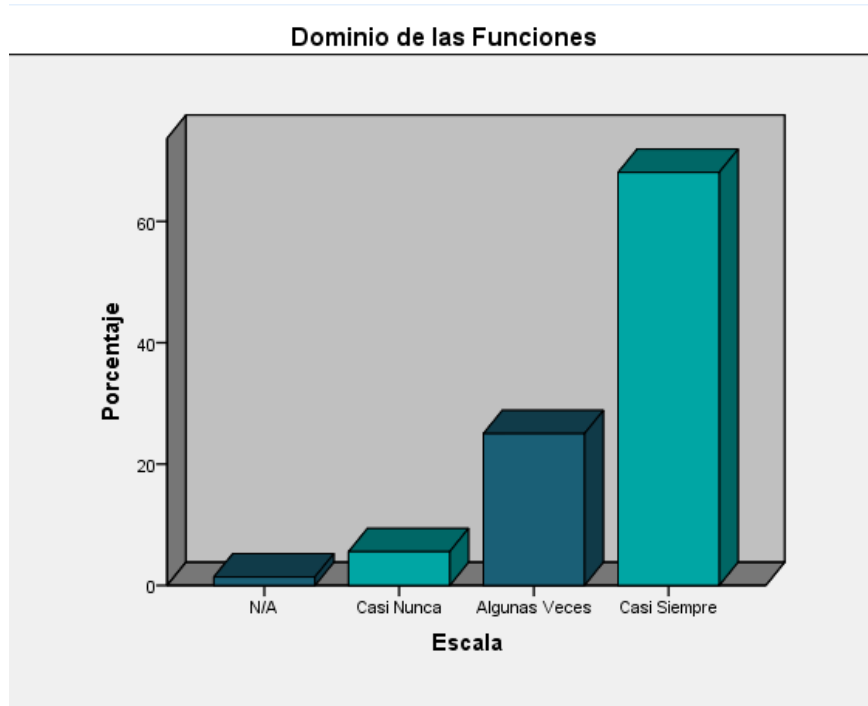


Gráfica 8. Variable: Capacitación.

En la grafica 8 se observa con qué frecuencia el trabajador recibe la capacitación o entrenamiento adecuado para realizar mejor su trabajo. El 43.8% mencionó que **Casi Nunca** reciben el entrenamiento adecuado para hacer mejor su trabajo, y el 34.2% menciona que **Algunas Veces** recibe el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo. Por otro lado el 13.7% de la población mencionó que **Casi Siempre** reciben dicho entrenamiento. Así también el 6.8% de la población mencionó que nunca reciben el entrenamiento adecuado para realizar mejor su trabajo.

9.- Domino a detalle las funciones que debo de realizar en mi puesto.

Media: 3.58	N/A	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre
Frecuencia	1	4	18	49
Porcentaje	1.4%	5.6%	25.0%	68.1%

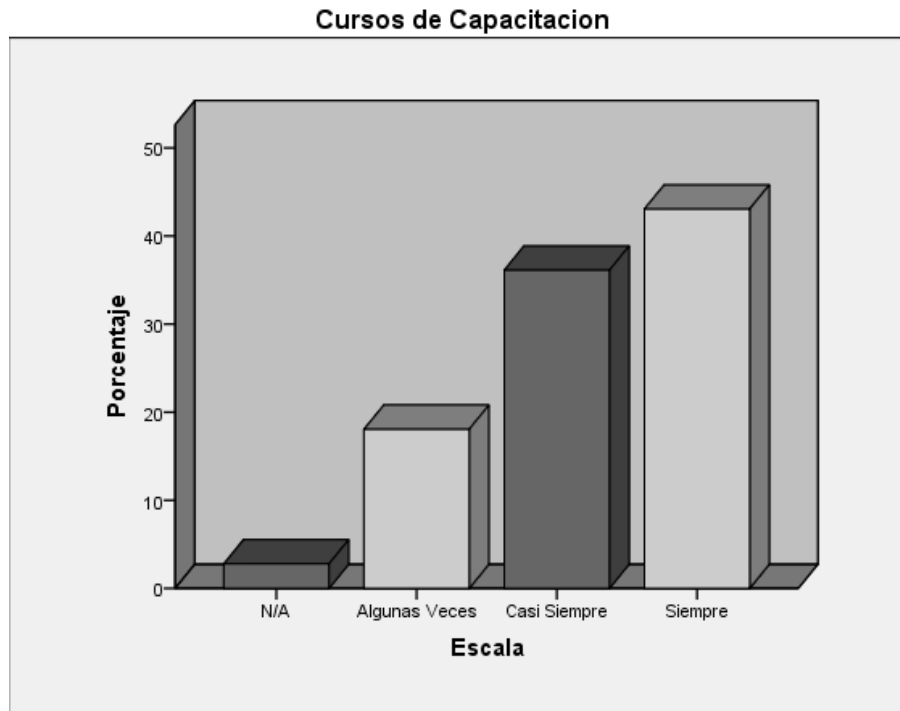


Gráfica 9. Variable. Dominio de las Funciones.

En la gráfica 9 se representa con qué frecuencia el trabajador domina a detalles las funciones que tiene a su cargo. El 68.1% de la población mencionó que **Casi Siempre**, tiene el dominio de las funciones que realiza, y un 25.0% mencionó que **Algunas Veces** dominan a detalle las funciones que realizan. Un 5.6% de la población señala que **Casi Nunca** dominan a detalle las funciones a realizar y 1.4% de la población no respondió a esta pregunta.

10.- Lo que se enseña en los cursos de capacitación, va de acuerdo con las necesidades del trabajo.

Media: 4.13	N/A	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	2	13	26	31
Porcentaje	2.8%	18.1%	36.1%	46.1%

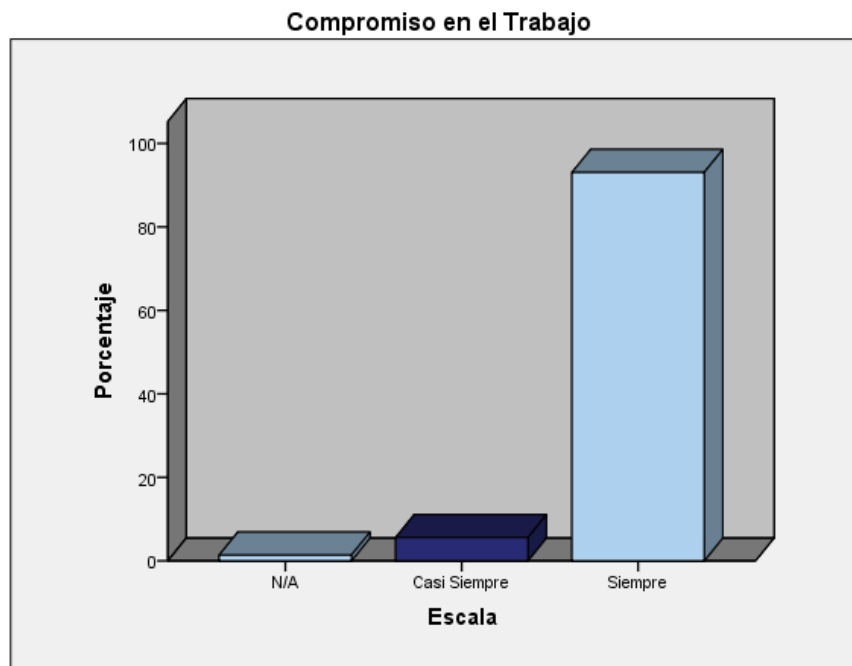


Gráfica 10. Variable: Cursos de Capacitación

En la gráfica número 10 se observa el grado de relación acerca de lo que se enseña en los cursos de capacitación y que ésta vaya de acuerdo con las necesidades actuales del trabajo. El cual 46.1% menciono que lo que se enseña en los cursos de capacitación **Siempre** va ligado con las necesidades del trabajo. El 36.1% de la población mencionó que **Casi Siempre** los cursos de capacitación van de acuerdo a las necesidades que se presentan en el trabajo. Así como 18.1% menciono que **Algunas Veces** los cursos van ligados hacia las necesidades del trabajo o institución.

11.- *Me gusta el trabajo que realizo.*

Media: 4.87	N/A	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	4	67
Porcentaje	1.4%	5.6%	93.1%

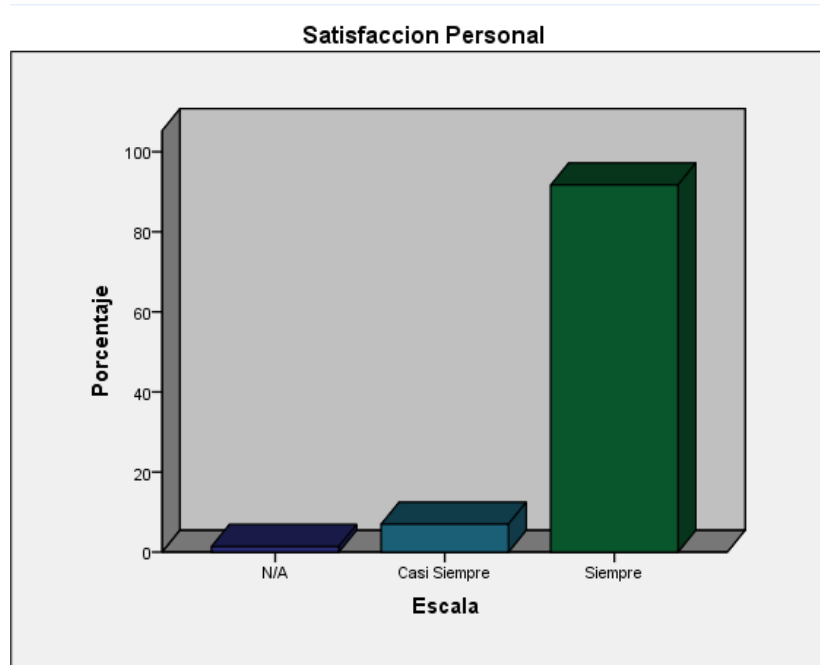


Gráfica 11. Variable. Compromiso con el trabajo

En la gráfica 11 se puede observar de manera representativa que a los trabajadores **Siempre** les gusta el trabajo que ellos realizan, con un 93.1% de la población. Nos hace inferir acerca del grado de satisfacción que ellos tienen por trabajar para esta organización, el cual se puede apreciar en la grafica 1 y que es del 56%, **Muy Satisfecho** y el 43% **Satisfecho**. Así mismo 5.6% de la población restante contestó que casi siempre les gusta el trabajo que ellos realizan. Un solo sujeto representado por el 1.4% no contestó a la pregunta.

12.- Siento satisfacción personal por hacer mi trabajo.

Media: 4.86	N/A	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	5	66
Porcentaje	1.4%	6.9%	91.7%

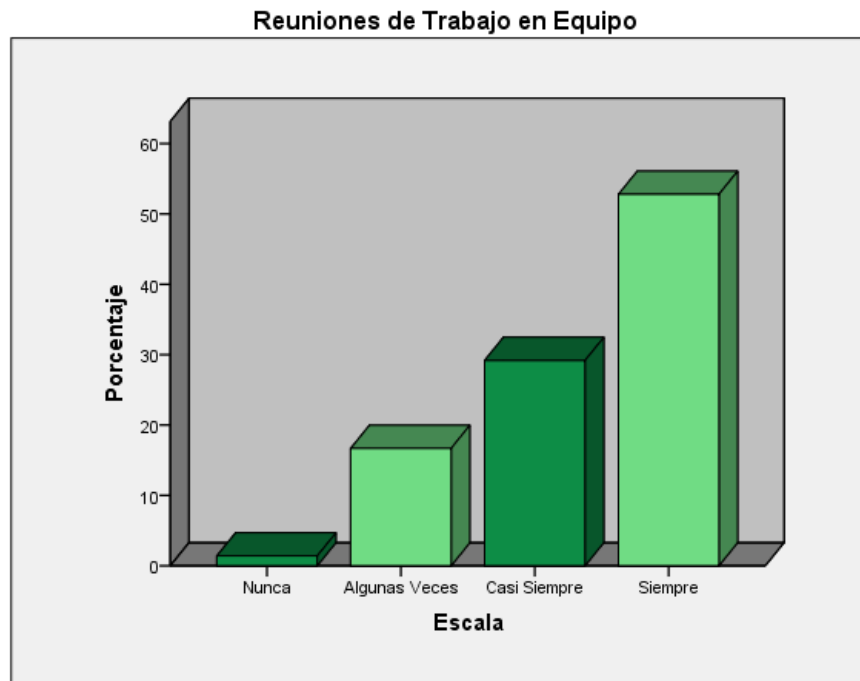


Gráfica 12. Variable: Satisfacción Personal

En la gráfica número 12, se observa el grado de satisfacción personal, que el trabajador siente por hacer su trabajo. El 91.7% de la población, menciona que **Siempre** siente satisfacción personal por hacer su trabajo. Así como el 6.9% de la población menciona que **Casi Siempre** siente satisfacción personal al hacer su trabajo o actividades relacionadas con su puesto. Un sujeto más representante del 1.4% de la población, no contestó a la pregunta.

13.- Las reuniones que tengo con mis compañeros y supervisores me ayudan a realizar mejor mi trabajo.

Media: 4.13	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	12	21	38
Porcentaje	1.4%	16.7%	29.2%	52.8%

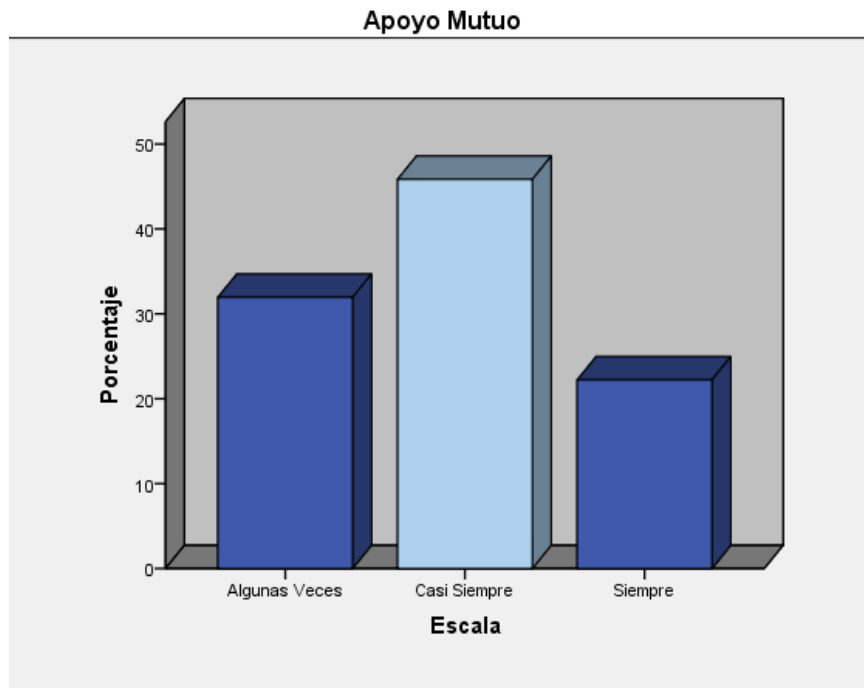


Gráfica 13. Variable: Reuniones de Trabajo en Equipo

En la gráfica número 13 se observa el grado de influencia que tienen las reuniones trabajo con compañeros y supervisores para realizar mejor alguna tarea o actividad del trabajador, es decir, que las reuniones que el trabajador tiene con sus compañeros y supervisores **Siempre** ayudan a que este realice mejor su trabajo (52.8%). El 29.2% menciona que **Casi Siempre** las reuniones ayudan para que el trabajador pueda hacer de mejor manera su trabajo, y el 16.7% mencionó que **Algunas Veces** las reuniones o juntas ayudan para que los trabajadores puedan hacer mejor su trabajo.

14.- Ayudo a quién me necesite para que pueda hacer mejor su trabajo.

Media: 3.90	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	23	33	16
Porcentaje	31.9%	45.8%	22.2%

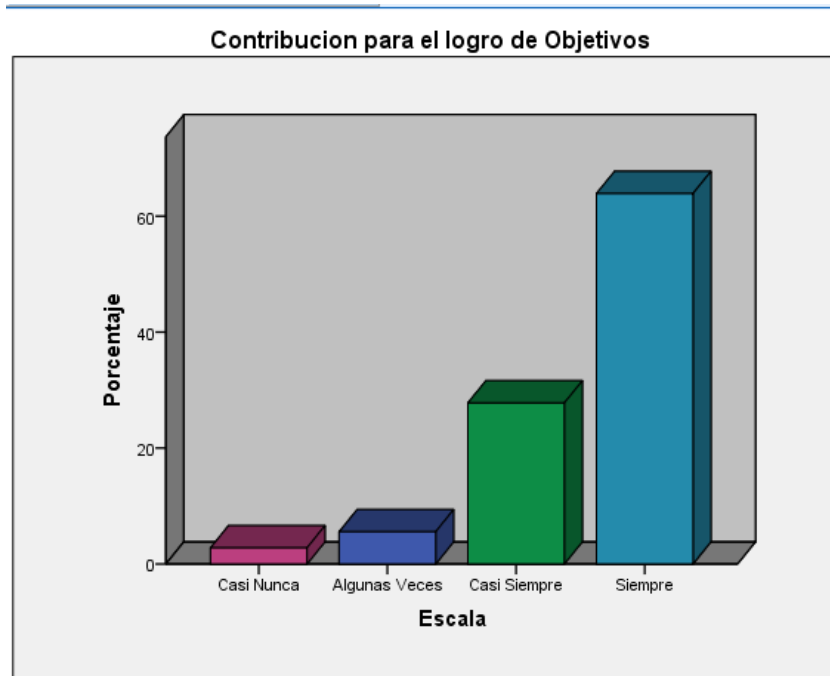


Gráfica 14. Variable: Trabajo en equipo. Apoyo Mutuo

En la gráfica 14 se observa el grado de disposición que tiene el trabajador para brindar ayuda o apoyo a algún compañero que así lo necesite, para que pueda hacer su mejor su trabajo y logre los objetivos. El 45.8% mencionó que **Casi Siempre** ayuda a quien necesite de él para que su compañero pueda hacer mejor su trabajo. Por otra parte el 31.9% mencionó que **Algunas Veces** ayudan a quien lo necesite para que pueda hacer su trabajo. Así mismo el 22.2% mencionó que **Siempre** ayuda quien lo necesita o pide apoyo para que esa persona pueda hacer mejor su trabajo, el cual es signo de disposición y apertura.

15.- En mi departamento cada uno contribuye al esfuerzo de equipo para lograr que el trabajo se realice.

Media: 4.52	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	2	4	20	46
Porcentaje	2.8%	5.6%	27.8%	63.9%



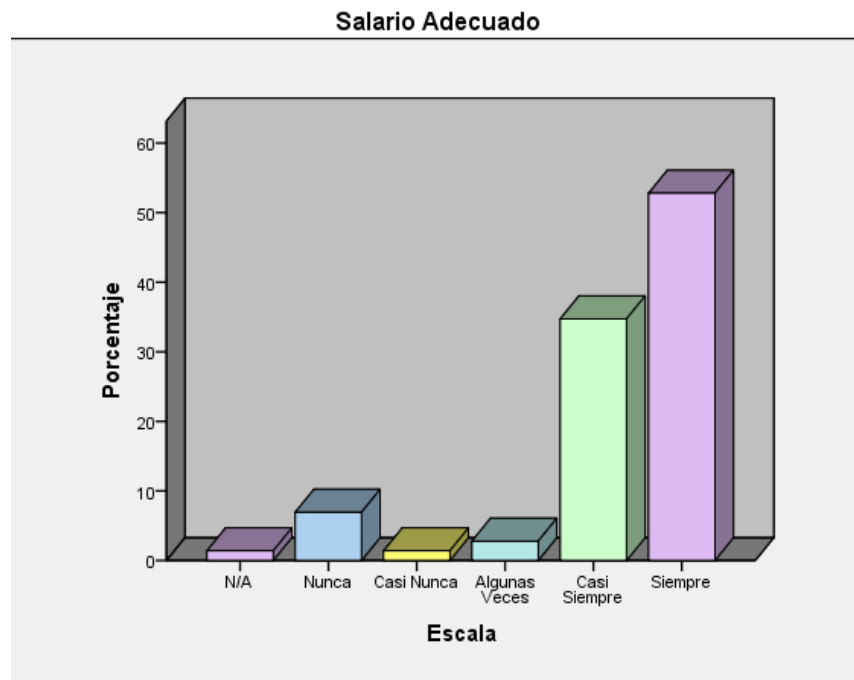
Gráfica 15. Variable: Trabajo en equipo. Contribución para el logro de objetivos

En la gráfica 15 se observa de que manera cada uno de los trabajadores contribuye al esfuerzo para lograr que el trabajo se realice. El 63.9% de la población afirma que en su departamento **Siempre** sus compañeros contribuyen al esfuerzo de equipo para lograr que el trabajo se realice. El 27.8% sostiene que **Casi Siempre** se contribuye al esfuerzo de equipo en su departamento. El 5.6% de la población señala que **Algunas Veces** los mismo compañeros contribuyen al esfuerzo para el logro de objetivos. Y así también como el 2.8% del universo menciona que **Casi Nunca** cada uno de los integrantes del departamento contribuyen al esfuerzo de equipo para lograr que el trabajo se realice.



16.- Considero adecuado el salario que recibo mis responsabilidades de trabajo

Media: 4.20	N/A	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	5	1	2	25	38
Porcentaje	1.4%	6.9%	1.4%	2.8%	34.7%	52.8%

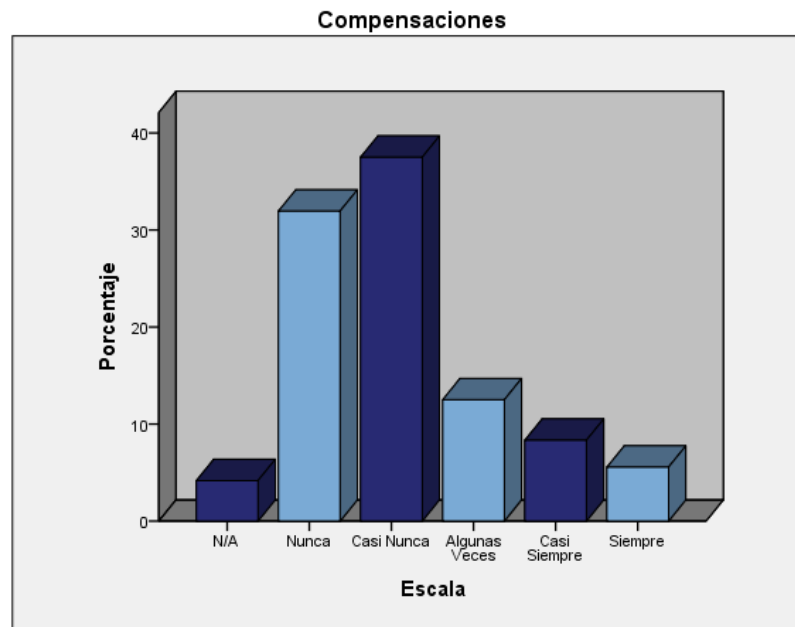


Gráfica 16. Variable: Compensaciones. Salario Adecuado

En la gráfica número 16 se representa si el empleado considera adecuado el salario que recibe por las responsabilidades que tiene en su puesto. 52.8% del universo siempre han **Considerado** adecuado el salario que recibe por las responsabilidades que tienen de su trabajo. El 34.7% respondieron que **Casi Siempre** consideran adecuado el salario que reciben por las responsabilidades de su trabajo. El 6.9% menciona que **Nunca** han considerado adecuado el salario que reciben por las responsabilidades de su puesto, Así mismo el 2.8% menciona que **Algunas Veces** consideran adecuado el salario que perciben por sus responsabilidades en la institución.

17.- Recibo mas paga cuando cumpro y hago bien y de buena manera mi trabajo.

Media: 2.05	N/A	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	3	23	27	9	6	4
Porcentaje	4.1%	35.0%	37.0%	12.3%	8.2%	5.5%



Grafica 17. Variable. Compensaciones

En la gráfica numero 17 se observan los porcentajes obtenidos sobre las percepciones que el trabajador tiene sobre la paga cuando cumple y hace bien y de buena manera su trabajo. El 37.0% mencionó que **Casi Nunca** reciben más paga aun si han estado cumpliendo y haciendo de buena manera su trabajo. El 35.0% de la población respondió que **Nunca** reciben un mayor pago. El 12.3% señaló que **Algunas Veces** reciben un mejor pago cuando hace bien y de buena manera su trabajo. Así mismo el 8.2% y el 5.5% respectivamente mencionaron que **Casi Siempre** y **Siempre** los trabajadores de los 9 distintos departamentos reciben mejor paga cuando hacen bien y en buena forma su trabajo. El 4.1% de la población No Contestó.

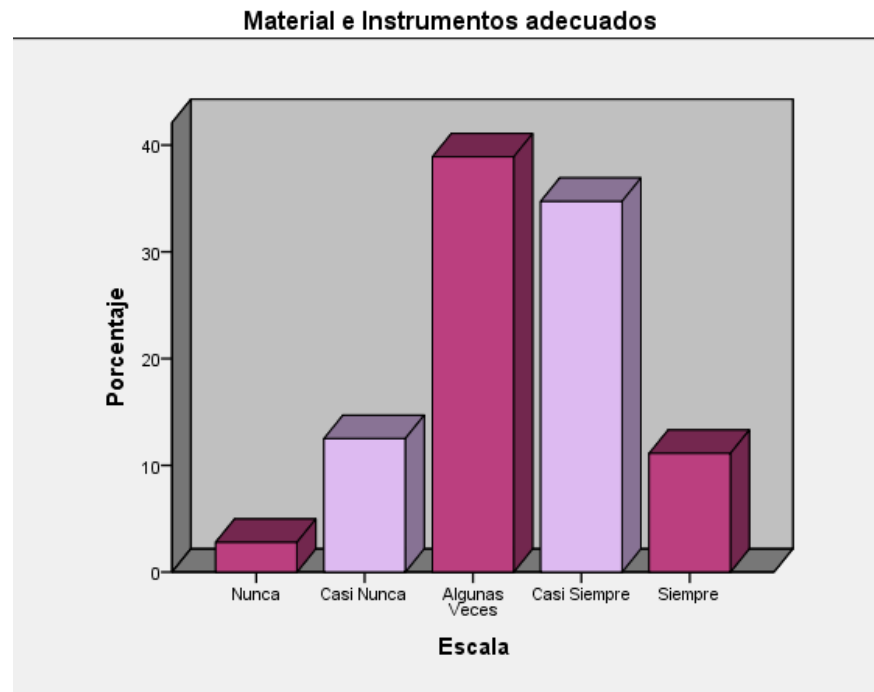
*Nota aclaratoria.*

Los Ítems descartados mediante el análisis de fiabilidad del Alfa de Cronbach fueron de 13 Ítems eliminados. Se tomó la decisión de someterlos a análisis, ya que son variables que para el cliente juegan un rol importante dentro de los procesos de la organización, así como considerando la posibilidad de encontrar hallazgos significativos en el análisis de estas mismas. O simplemente como información que a la institución en algún momento le podrá ser útil.

A continuación se describen los resultados obtenidos para estos ítems.

18.-Tengo los materiales e instrumentos adecuados para hacer mi trabajo.

Media: 3.38	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	2	9	28	25	8
Porcentaje	2.7%	12.3%	38.4%	34.2%	11.0%

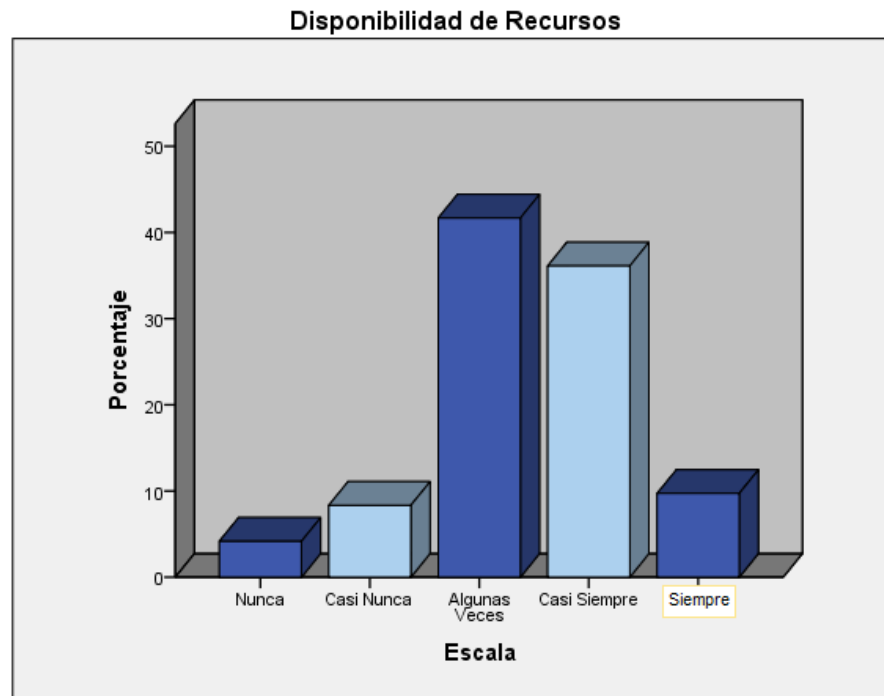


Gráfica 18. Variable. Disponibilidad de recursos "Material e instrumentos adecuados.

En la gráfica 18 se describe la percepción del trabajador sobre si cuenta con los materiales e instrumentos adecuados para hacer su trabajo 38.4% menciona que **Algunas Veces** cuentas con los materiales e instrumentos adecuados. El 34.2 % afirma que **Casi Siempre** cuenta con los materiales adecuados para realizar su trabajo. Así mismo 12.3% mencionó que **Casi Nunca** cuenta con los recursos materiales e instrumentos adecuados para hacer su trabajo. Es importante considerar que estas respuestas variaran en base al departamento encuestado, el cual tendría que ser sometido a un análisis posterior.

19.- Necesito más equipo o material para hacer mejor mi trabajo.

Media: 3.38	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	3	6	30	26	7
Porcentaje	4.1%	8.2%	41.1%	35.6%	9.6%

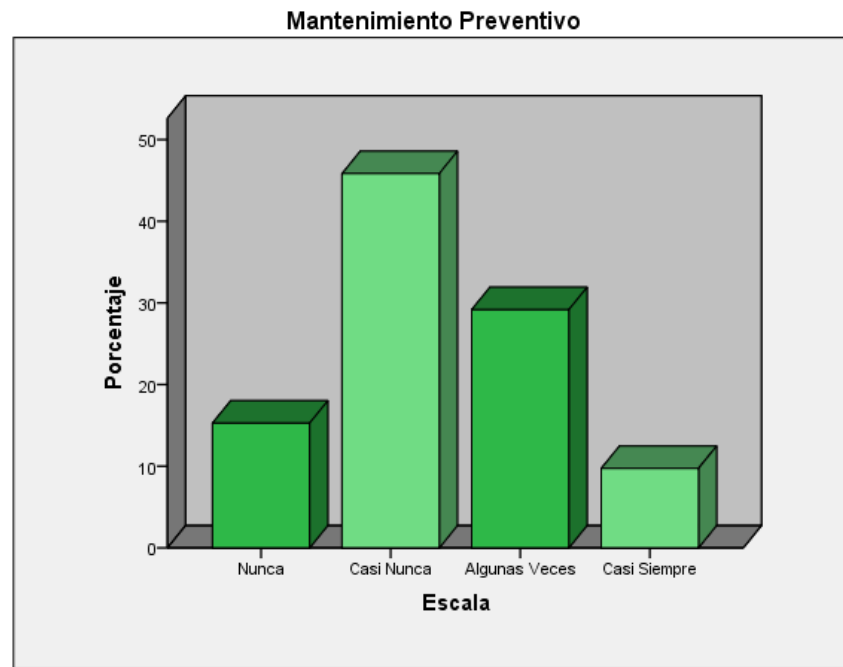


Gráfica 19. Variable. Disponibilidad de recursos

En la gráfica 19 se describe la frecuencia en el que el trabajador manifiesta que necesita de más material o equipo para que pueda hacer mejor su trabajo. El 41.1% de los encuestados respondió que *Algunas Veces* requieren de mas equipo o material para realizar su trabajo. El 35% de los encuestados mencionó que *Casi Siempre* requieren más equipo o materiales para hacer de una mejor manera su trabajo. El 9.6% menciona que *Siempre* requiere de recursos materiales adicionales para hacer su trabajo. Así mismo, con el 8.2% y 4.1% respectivamente mencionan que *Casi Nunca* y *Nunca* requieren más equipo o material para realizar su trabajo.

20.- *Mi organización hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo en mi trabajo.*

Media: 2.33	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre
Frecuencia	11	33	21	7
Porcentaje	15.1%	45.2%	28.88%	9.6%

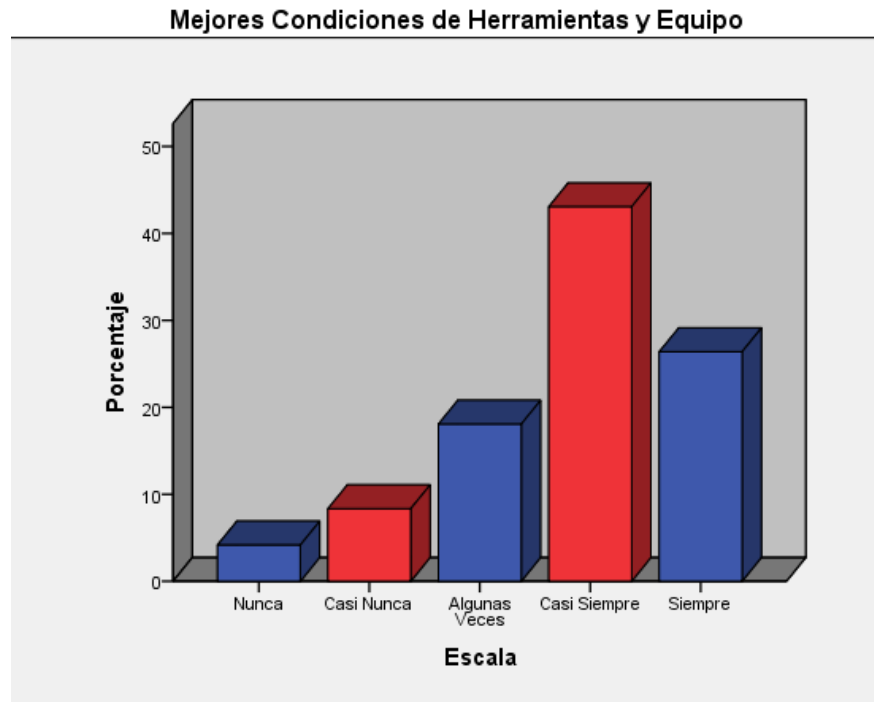


Gráfica 20. Variable. Mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo

En la gráfica 20 se anotan las percepciones del trabajador sobre esta variable. Con un 45.2% el personal afirma que **Casi Nunca** la organización realiza un trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que se utiliza en el trabajo. El 28.88% de los encuestados en base a su percepción, mencionan que **Algunas Veces** su organización realiza un buen trabajo de mantenimiento, sustitución y modernización de los equipos de trabajo. El 15.1% de los encuestados menciona que **Nunca** se hace un buen trabajo de mantenimiento con respecto a los equipos con los que labora el trabajador. En este apartado será necesario indagar en que departamentos específicamente es donde está sucediendo esto. Y el 9.6% de los encuestados mencionó que **Casi Siempre** su organización hace buen trabajo con respecto al mantenimiento del equipo que utiliza el trabajador en sus actividades.

21.- *Haría mejor mi trabajo, si los aparatos o herramientas estuvieran en mejores condiciones.*

Media: 3.79	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	3	6	13	31	19
Porcentaje	4.1%	8.2 %	17.8%	42.5%	26.0%

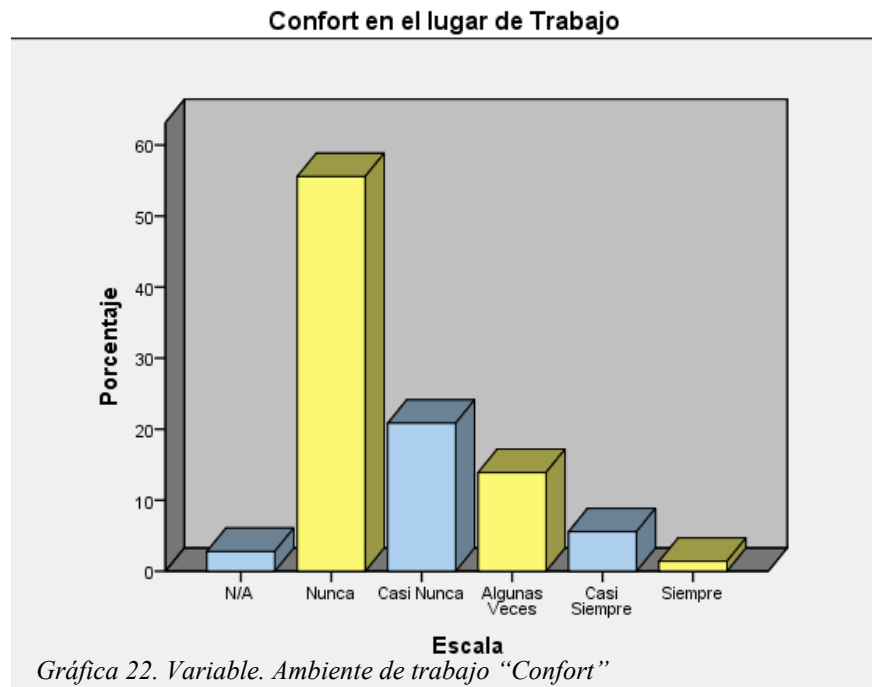


Grafica 21. *Variable: Disponibilidad de recursos - mejores condiciones de equipo*

En la grafica 21 se observa la percepción del trabajador con respecto a si él haría mejor su trabajo si los aparatos o herramientas de trabajo estuvieran en mejores condiciones. El 42.5% de los encuestados mencionó que **Casi Siempre** trabajarían de una mejor manera si los aparatos y herramientas de trabajo estuvieran en mejores condiciones. El 26.0% mencionó que **Siempre** harían mejor su trabajo si sus herramientas y equipo de trabajo estuvieran en mejores condiciones, y el 17.8% afirma que **Algunas veces** ellos harían mejor su trabajo si sus aparatos y herramientas estuvieran en mejores condiciones

22.- *Me siento a disgusto en mi lugar de trabajo*

Media: 1.68	N/a	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	2	40	15	10	4	1
Porcentaje	2.7%	54.8%	20.5 %	13.7%	5.5%	1.4 %



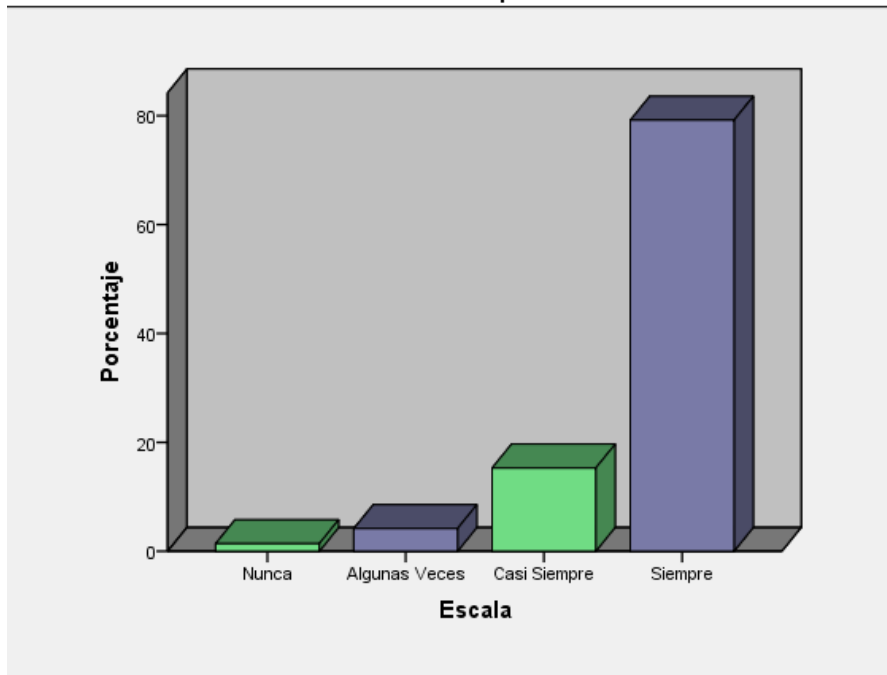
En la grafica 22 se observa la percepción del trabajador, sobre si se siente a disgusto es su lugar de trabajo. El 54.8% de los sujetos encuestados afirma que *Nunca* se ha sentido a disgusto en su lugar de trabajo. El 20.5% menciona que *Casi Nunca*, se siente a disgusto en su lugar de trabajo. Así mismo, el 13.7% de los encuestados menciona que *Algunas Veces* se siente a disgusto en su lugar de trabajo y el 5.5% de los sujetos mencionó que *Casi Siempre* se sienten a disgusto en su lugar de trabajo. Aquí es necesario mencionar que se deberá de hacer un análisis más profundo para detectar cuales son los departamentos o personas que contestaron de esa manera



23.- Considero importante la impartición de más cursos de capacitación.

Media: 4.70	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	3	11	57
Porcentaje	1.4%	4.1%	15.1%	78.1%

Mas Cursos de Capacitacion

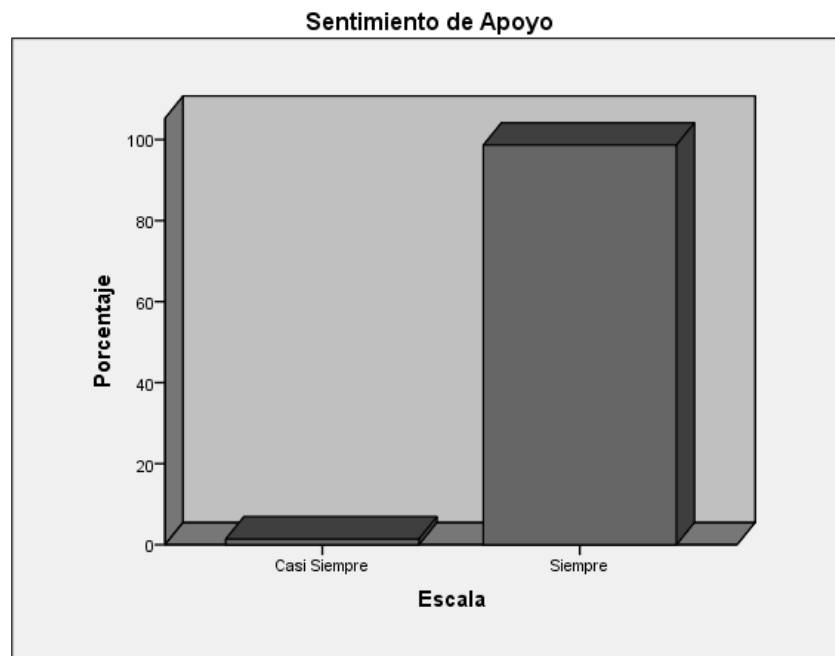


Gráfica. 23. Variable. Capacitación

En la grafica 23 se muestra el grado de percepción del trabajador con respecto a como considera la impartición de mas cursos de capacitación, y los resultados fueron los siguientes: el 78.1% de los encuestados mencionó la de **Siempre** considerar la impartición de mas cursos de capacitación. Así también el 15.1% afirma que **Casi Siempre** han considerado importante la impartición de mas cursos de capacitación, el 4.1% de los sujetos encuestados menciona que en **Algunas Ocasiones** han considerado importante la impartición de mas cursos de capacitación.

24.- *Me siento realmente útil con la labor que realizo.*

Media: 4.98	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	72
Porcentaje	1.4%	97.3%



Gráfica 24. Variable. Compromiso en el Trabajo “Sentimiento de Apoyo o Colaboración”

En la grafica 24 se observa la percepción que tiene el trabajador con respecto a que tan útil él se siente realizando la labor que tiene asignada. El 97.3% respondieron que **Siempre** se han sentido útiles con la labor que ellos realizan. Así mismo el 1.4% menciona que **Casi Siempre** se sienten o se han sentido útiles con la labor que realizan. Con esto se infiere y apoyándonos en la primer grafica mostrada, la satisfacción que tiene el trabajador con las actividades que ellos realizan, así mismo la satisfacción que tiene por trabajar para esta institución.

25.- *Me gusta trabajar en esta organización.*

Media: 4.95	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	3	69
Porcentaje	4.1%	94.5%

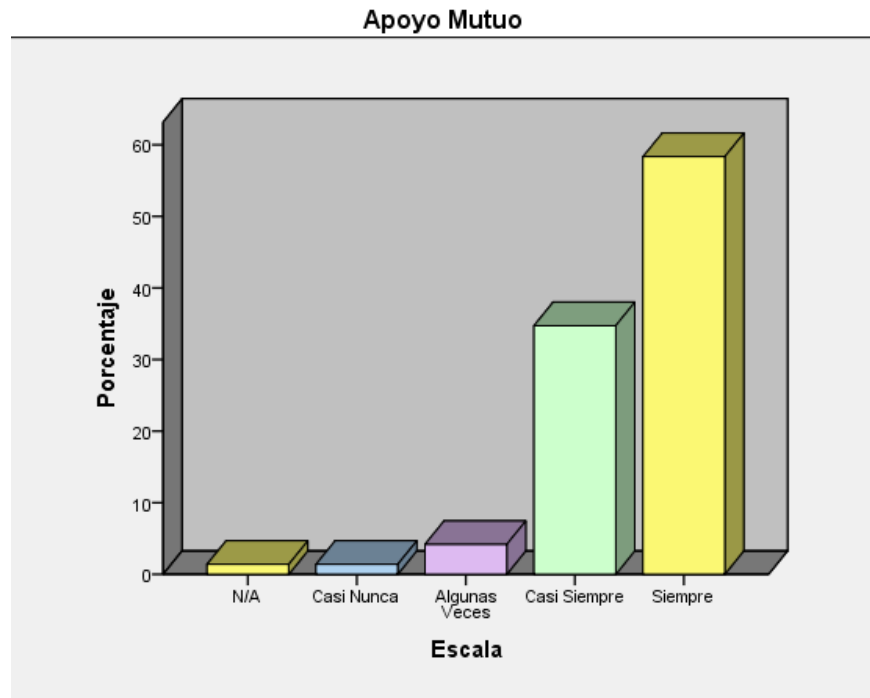


Gráfica 25. Variable. Compromiso en el Trabajo ¿Me gusta Trabajar para esta organización?

En la gráfica 25 se observa la percepción que tiene el trabajador con respecto a que tanto ha estado gusto de trabajar para esta organización. El 94.5% contestó que *Siempre* le ha gustado trabajar para esta organización y el 4.1% menciona que *Casi Siempre* le ha gustado trabajar para esta organización. Al igual que en la grafica anterior, se puede observar el grado de relación que hay entre que tanto le gusta al trabajador pertenecer a esta organización, que tan útil él se siente con la labor que realiza y que tan satisfecho está trabajando con esta institución.

26.- Aún cuando no solicito ayuda y la necesito, mis compañeros están dispuestos a ayudarme.

Media: 4.45	N/A	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	1	1	3	25	42
Porcentaje	1.4%	1.4%	4.1%	34.2%	57.5%

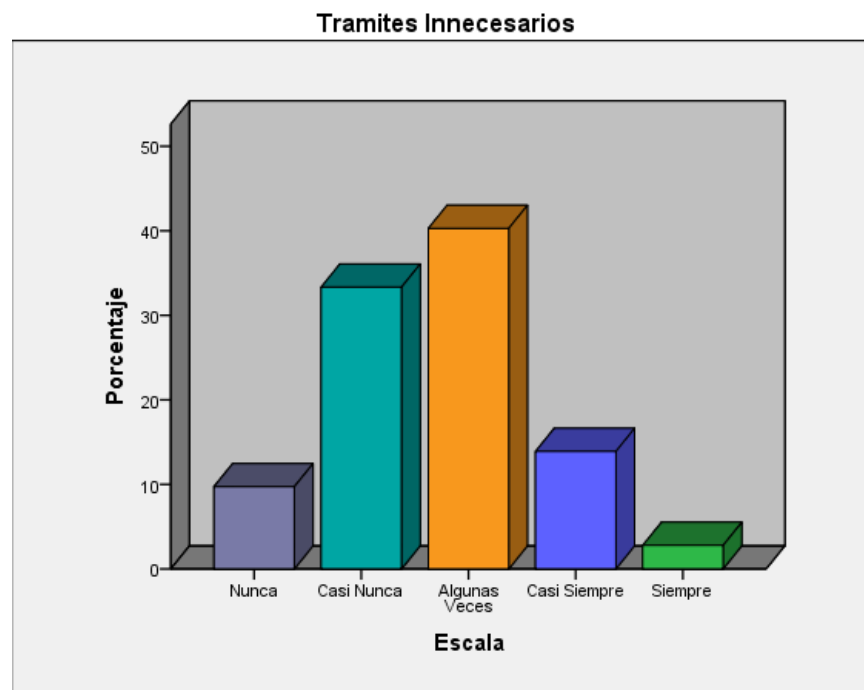


Gráfica 26. Variable. Trabajo en Equipo. “Apoyo Mutuo”

En la gráfica 26 se observa el grado de servicio y apoyo que el trabajador percibe con respecto a sus compañeros de trabajo. El 57.5% de los sujetos encuestados afirma que **Siempre** ha existido disposición de ayudar y apoyar, inclusive aun cuando no se necesite. El 34.4% de los sujetos respondieron que **Casi Siempre** sus compañeros están dispuestos a ayudar o brindar apoyo, y el 4.1% mencionó que **Algunas Veces** sus compañeros están dispuestos a apoyar y a servir, aun cuando esta persona no lo solicite. Con esto se puede inferir que el grado de disposición para ayudar y brindar apoyo mutuo entre compañeros de trabajo es bueno.

27.- *Los procedimientos para realizar el trabajo incluyen pasos que son innecesarios. Hay mucho “papeleo” para poder hacer mi trabajo.*

Media: 2.66	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	9	24	29	10	2
Porcentaje	9.6%	32.9%	39.7%	13.7%	2.7%

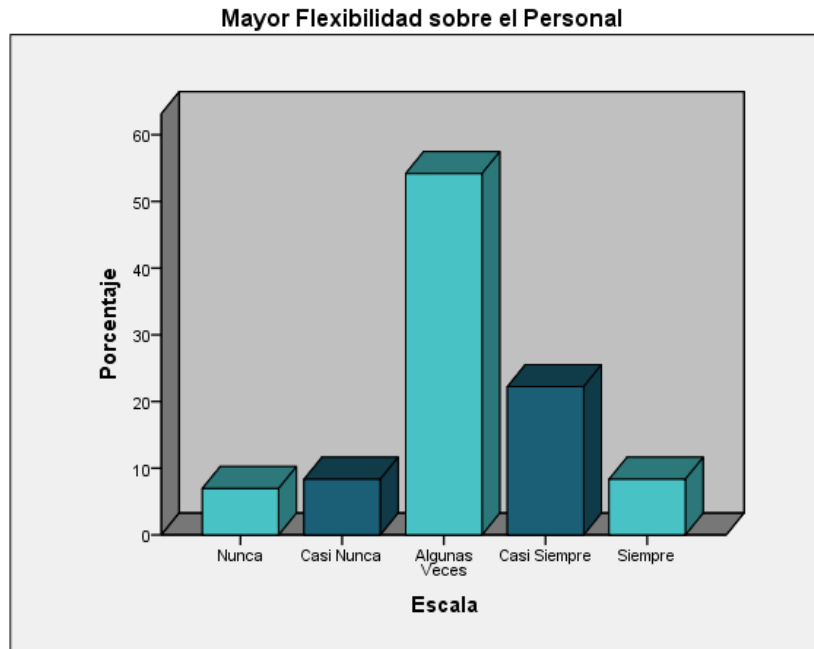


Gráfica 27. Variable. Procesos y Procedimientos “Tramites Innecesarios”

En la gráfica 27 se observa la percepción que tiene el trabajador con respecto a la cantidad de pasos innecesarios o mucho papeleo para hacer su trabajo. El 39.7% de los sujetos mencionaron que algunas veces el trabajo incluye pasos que pudieran ser innecesarios. El 32.9% menciona que casi nunca el trabajo que realizan incluye pasos innecesario o mucho papeleo.

28.- La empresa debiera ser más flexible en materia sobre el personal.

Media: 3.16	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	5	6	39	16	6
Porcentaje	6.8%	8.2%	53.4%	21.9%	8.2%

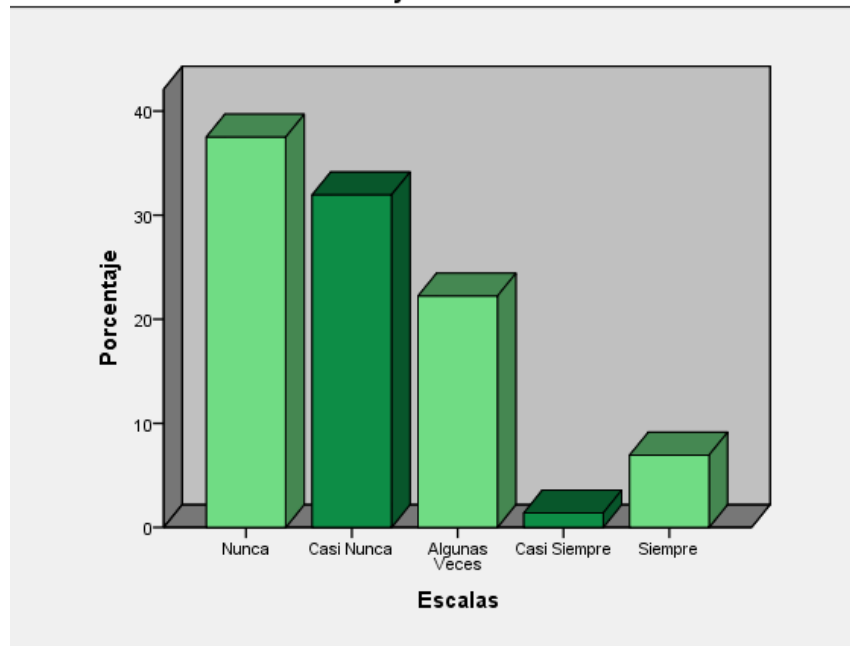


En la gráfica 28 se observa la percepción del trabajador con respecto a en qué medida la empresa debería ser más flexible en materia de personal. En el cual los resultados fueron los siguientes el 53.4% mencionó que la empresa **Algunas Veces** debería ser más flexible en materia de personal. Así también el 21.9% menciona que **Casi Siempre** debería ser más flexible con su personal, y en un empate con 8.2% los sujetos mencionaron, que **Casi Nunca** y **Siempre** la empresa debería de tener un poco de mayor flexibilidad con su personal. Es necesario mencionar que esto dependerá de la percepción de cada trabajador en base a su departamento y en base a las funciones que el realice.

29.- *Se me pide que trabaje en otras cosas que no me corresponden.*

Media:2.08	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	27	33	16	1	5
Porcentaje	37.0%	31.5%	21.4%	1.4%	6.8%

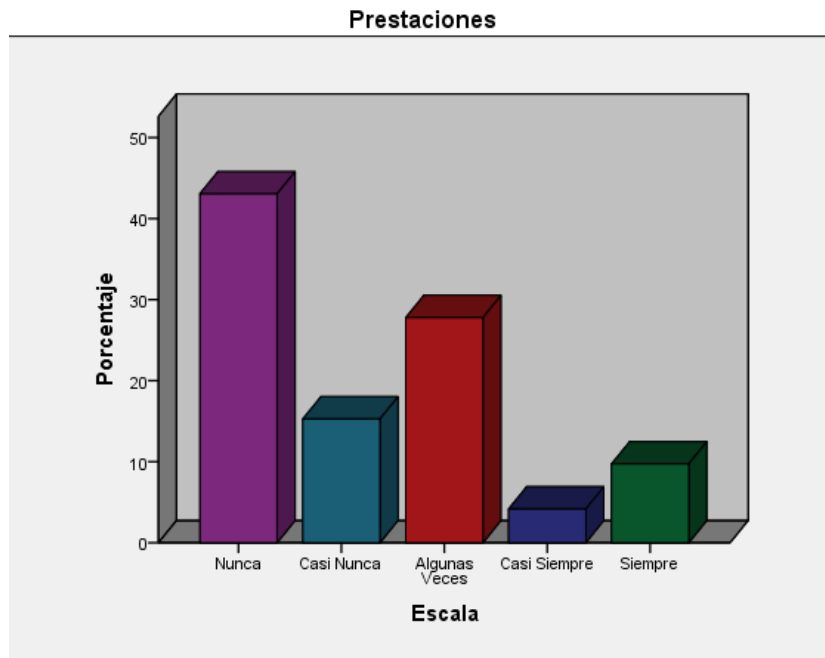
**Procesos y Procedimientos**



En la gráfica 29 se observa la percepción que tiene el trabajador sobre si se le pide que trabaje en aspectos que no le corresponden. La gran mayoría mencionó que **Nunca** se le pide que trabaje en cosas que no le corresponden 37.0%. También el 31.5% señaló que **Casi Nunca** se le pide a los trabajadores que trabajen en cosas que no le corresponden. Por otra parte el 21.4% de los sujetos que contestaron, mencionaron que **Algunas Veces** se les pide que trabajen en cosas que no les corresponden.

30.- Son insuficientes las prestaciones que otorga esta compañía.

Media: 2.22	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
Frecuencia	31	11	20	3	7
Porcentaje	42.5%	15.1%	27.4%	4.1%	4.6%



Gráfica 30. Variable. Compensaciones. "Prestaciones"

En la gráfica 30 se observa que tan insuficientes han sido las prestaciones que la organización otorga. El 42.5% de la población mencionó que *Nunca* han sido insuficientes las prestaciones que da la empresa. El 27.4% afirma que *Algunas Veces* han sido insuficientes las prestaciones que la institución otorga, y el 15.1% menciona que *Casi Nunca* han sido insuficientes las prestaciones que les son otorgadas a los trabajadores de dicha institución.

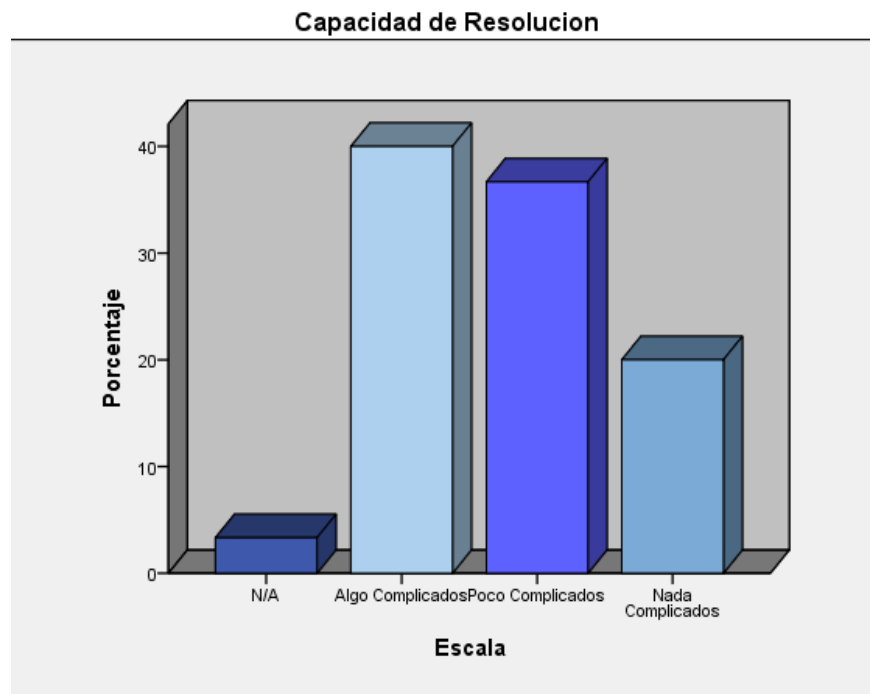


## ENCUESTA DE OPINION SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE.

A continuación se describen los resultados obtenidos al preguntar a la muestra de derechohabientes, sobre la calidad en el servicio obtenida al acudir al hospital objeto del estudio.

31.- A su llegada al hospital, los trámites de ingreso fueron.

Media: 2.70	N/A	Algo Complicados	Poco Complicados	Nada Complicados
Frecuencia	1	12	11	6
Porcentaje	3.3	40%	36.7%	20.0%

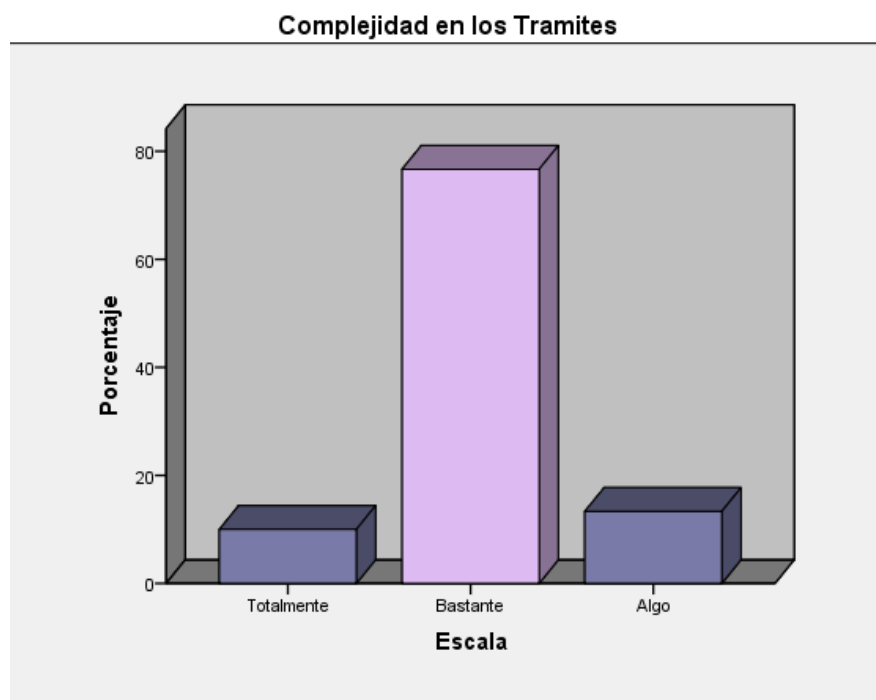


Gráfica 31. Variable. Complejidad de los trámites de ingreso

En la gráfica 31 se observa la forma en cómo los tramites fueron abordados según el derechohabiente a su ingreso al hospital. El 40% de los encuestados mencionaron que estos fueron **Algo Complicados** y 36.7% de la población informó que los tramites al ingresar al hospital fueron **Poco Complicados** para el derechohabiente. El 20% restante de la población mencionó que los trámites de ingreso al hospital no fueron **Nada Complicados**.

32.- Tras su ingreso al hospital ¿En qué medida cree que le han mejorado o resuelto su problema?

Media: 2.03	Totalmente	Bastante	Algo
Frecuencia	3	23	4
Porcentaje	10.0%	76.7%	13.3%

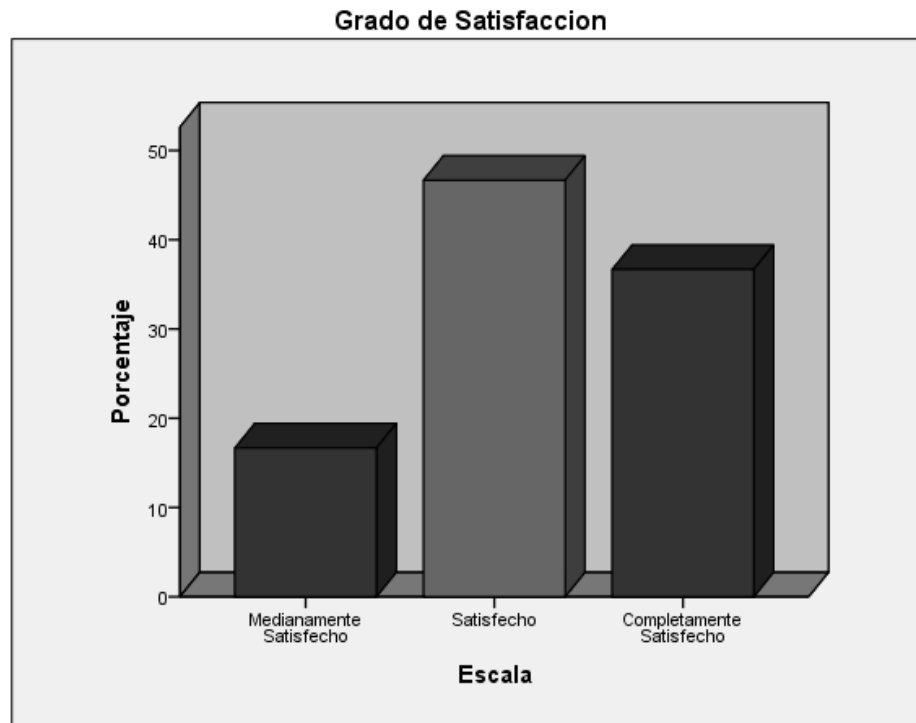


Gráfica 32. Capacidad de resolución del problema.

En la gráfica No 32 se observa de que manera el derechohabiente percibe la medida en que cree le han mejorado o resuelto su problema por el cual asistió a la institución hospitalaria. El 76.7% de los encuestados mencionó que tras haber ingresado al hospital su problema a mejorado **Bastante**. El 13.3% mencionaron que a su ingreso al hospital en **Algo** les mejoraron o les resolvieron el problema por el que asistieron y un 10% del universo total mencionó que **Totalmente** le mejoraron o le resolvieron el problema.

33.- *Conocimiento y competencia del personal que lo atendió*

Media: 24.20	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Completamente Satisfecho
Frecuencia	5	14	11
Porcentaje	16.7%	46.7%	36.7%

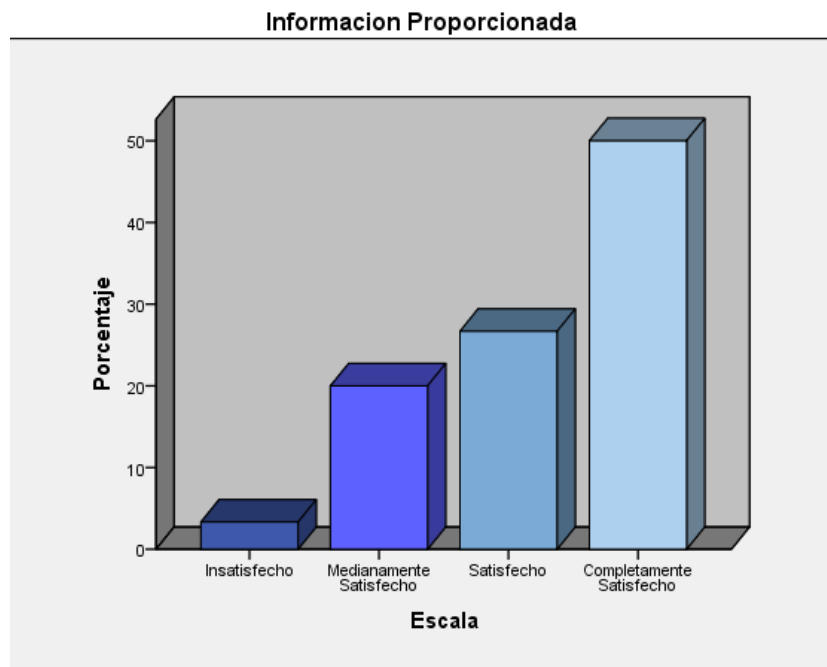


Gráfica 33. *Conocimiento y competencia del personal*

En la gráfica 33 se observa la percepción del derechohabiente con respecto a los conocimientos y competencias del personal que lo atendió. El 46.7% de la población mencionó que se encuentra **Satisfecho** por las competencias y conocimientos del personal que lo atendió. Un 36.7% de la población se mostró **Completamente Satisfecho** por el personal que lo atendió, de acuerdo a sus competencias y conocimientos. Así como 16.7% se mostró **Medianamente Satisfecho** por las competencias y conocimientos que mostro el personal que lo atendió en su visita al hospital.

34.- Información proporcionada sobre su problema de salud y el tratamiento a seguir.

Media: 4.23	Insatisfecho	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Completamente Satisfecho
Frecuencia	1	6	8	15
Porcentaje	3.3%	20.0%	26.7%	50.0%

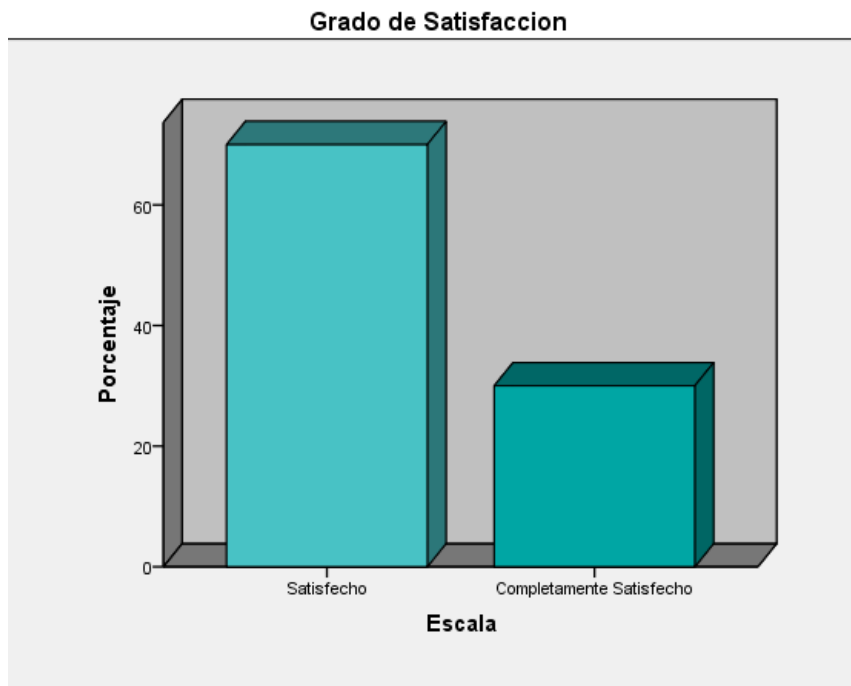


Gráfica 34. - Información proporcionada sobre su problema de salud y el tratamiento a seguir.

En la gráfica 34 se observa la percepción que tiene el derechohabiente con respecto a la forma en cómo le fue proporcionada información sobre su problema de salud y su tratamiento. El 50% de los encuestados mencionó haber quedado **Completamente Satisfecho** por la información proporcionada acerca de su salud y el tratamiento a seguir. El 26.7% de los sujetos mencionaron que se encuentra **Satisfecho** por la información proporcionada. Por otro lado, el 20% de los encuestados mencionó que están **Medianamente Satisfechos** por la información recibida acerca de su estado de salud y del tratamiento que habrá que seguir, mientras que el 3.3% mencionó que se encuentra **Insatisfecho** por la información proporcionada sobre su problema de salud y su tratamiento.

35.- Resolución del problema de salud por el que vino.

Media: 4.3	Satisfecho	Completamente Satisfecho
Frecuencia	21	9
Porcentaje	70.0%	30.0%

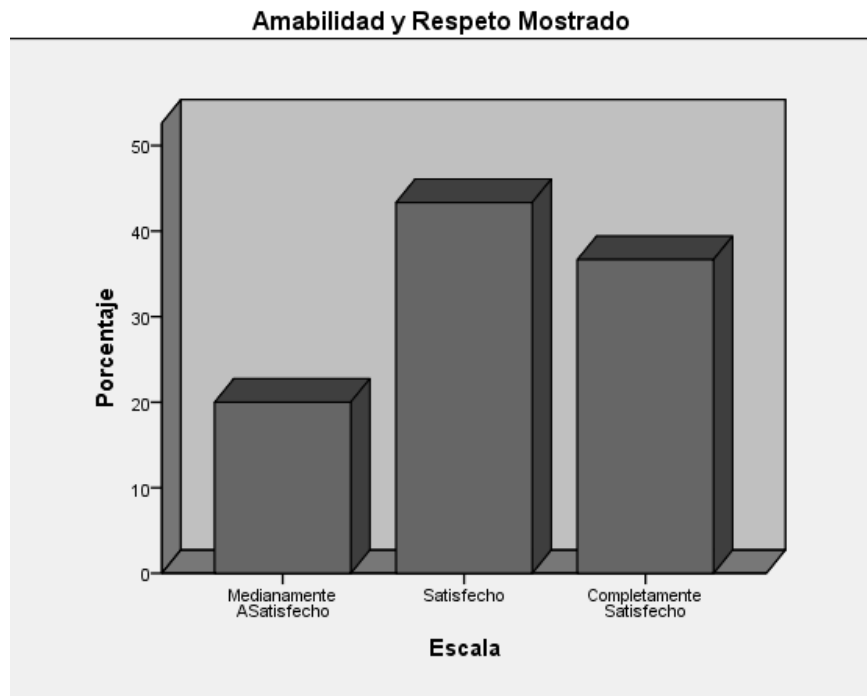


Grafica 35. Resolución del problema de salud por el que vino

En la gráfica 15 se observa el grado de satisfacción del derechohabiente con respecto a la resolución de su problema de salud por el que asistió al hospital. El 70% de los sujetos encuestados mencionaron encontrarse **Satisfechos** por la resolución que se le dio acerca de su problema de salud por el que asistió al hospital. Por otro lado el 30% restante mencionó encontrarse **Completamente Satisfechos** por la forma en que le resolvieron el problema de salud por el que vino al hospital.

36.- Amabilidad y respeto mostrado.

Media: 4.1	Medianamente Satisfecho	Satisfecho	Completamente Satisfecho
Frecuencia	6	3	11
Porcentaje	20.0%	43.3%	36.7%

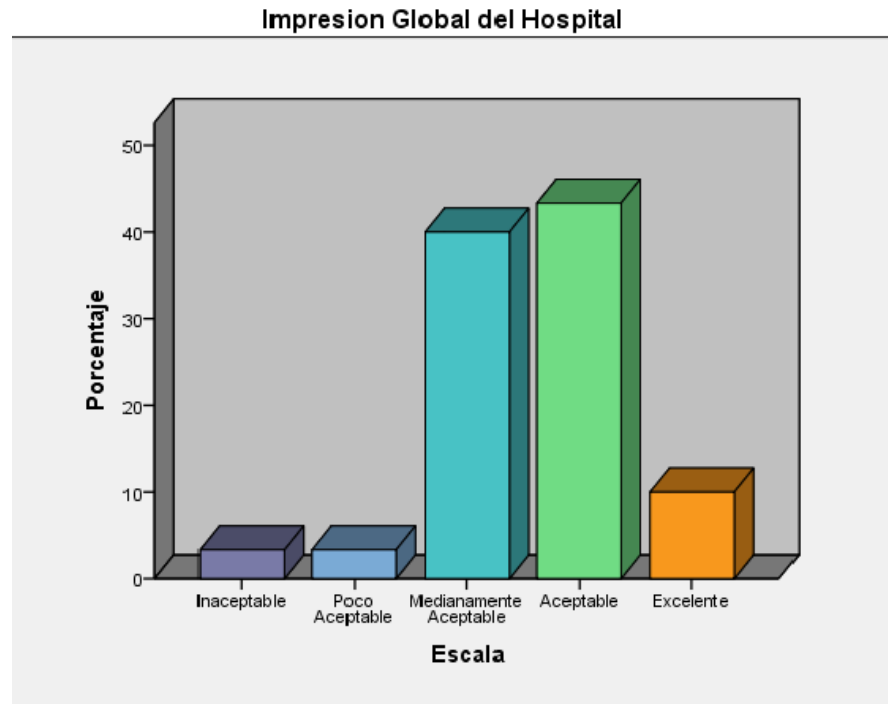


Gráfica 36. Amabilidad y respeto mostrado.

En la grafica 36 se observa el grado de satisfacción del paciente con respecto a la amabilidad y respeto mostrado por parte del personal. El 43.3% de los encuestados mencionó encontrarse **Satisfecho** por la amabilidad y respeto del personal. El 36.7% del universo encuestado mencionó encontrarse **Completamente Satisfecho** por la amabilidad y respeto del personal, así como el 20% restante mencionó estar **Medianamente Satisfecho** por la amabilidad y respeto del personal.

37.- Impresión general del Hospital.

Media: 4.1	Inaceptable	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	1	1	12	13	3
Porcentaje	3.3%	3.3%	40.0%	43.3%	10.0%

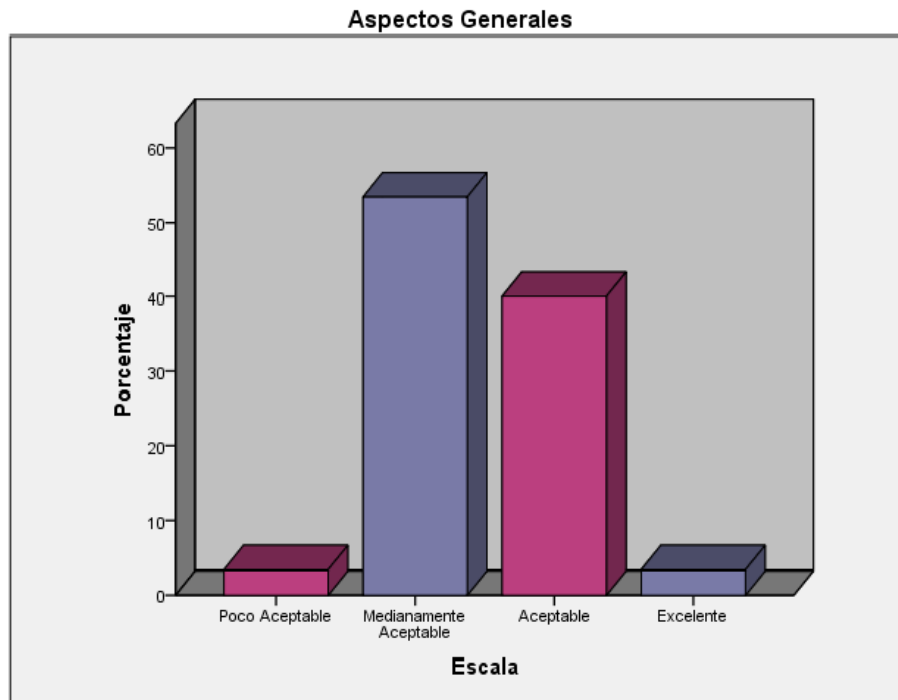


Gráfica 37. Impresión general del hospital

En la gráfica 37 se observa la impresión global que tienen los derechohabientes del hospital. El 43.4% comenta que su impresión general acerca del hospital es **Aceptable**. Mientras que el 40.0% menciona que su impresión global es **Medianamente Aceptable**. Otro 10.0% de la población encuestada mencionó que su impresión global del hospital es **Excelente**. El 3.3% y el 3.3% mencionaron que su impresión global del hospital es **Inaceptable** y **poco Aceptable** respectivamente.

38.- Atención (corrección, amabilidad etc.)

Media: 3.5	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	1	16	12	1
Porcentaje	3.3%	53.3%	40.0%	3.3%



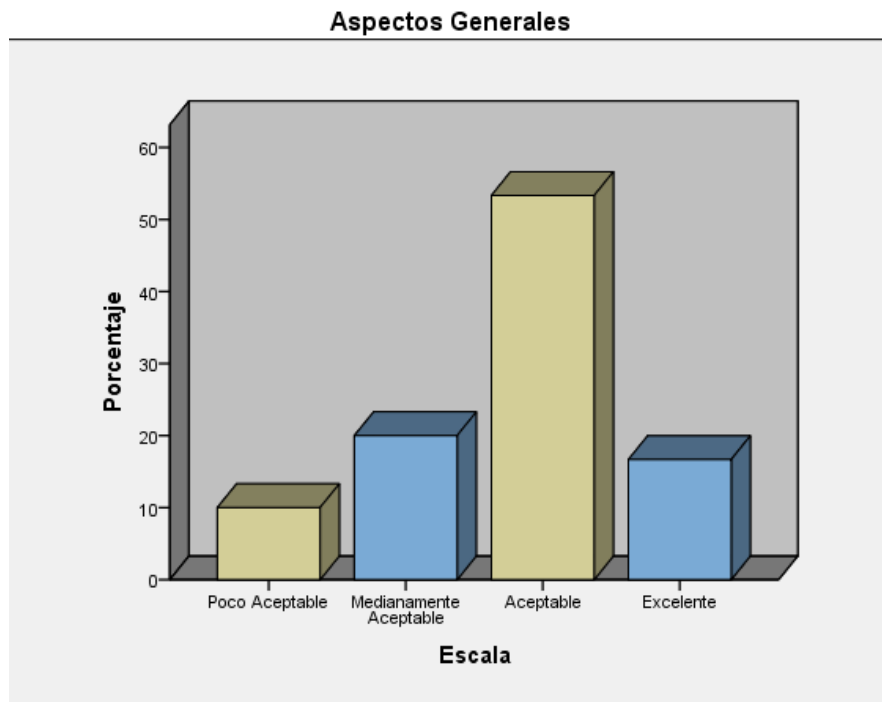
Gráfica 38. Atención (corrección, amabilidad etc.)

En la gráfica38 se observa la percepción del derechohabiente con respecto a la atención, la corrección y amabilidad de los empleados. El 53.3% mencionó que la atención y amabilidad la perciben como **Medianamente Aceptable**. El 40% percibe que la atención en el servicio es **Aceptable**. Así también el 3.3% y el otro 3.3% mencionaron que la atención y amabilidad son percibidas como **Poco Aceptable** y **Excelente** respectivamente



39.- Disponibilidad de la fecha y hora de citación.

<b>Media: 3.76</b>	Medianamente Aceptable	Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	3	6	16	5
Porcentaje	10.0%	20.0%	53.3%	16.7%

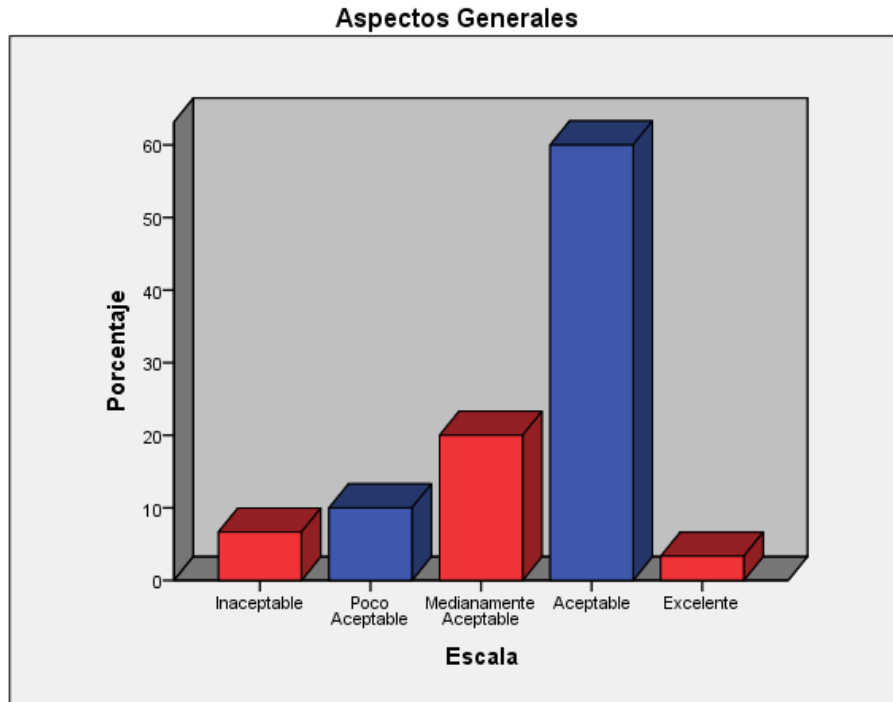


Grafica 39. Disponibilidad de la fecha y hora de citación

En la gráfica 39 se observa la percepción que tiene el derechohabiente sobre la percepción de la disponibilidad que le dan al paciente para la fecha y hora de su cita. El 53.3% menciona que la disponibilidad para agenda su cita es **Aceptable**. El 20% de los encuestados mencionan que es **Medianamente Aceptable**, mientras que el 16.7% afirma que la disponibilidad para sacar cita es **Excelente**. Por último, el 10.0% menciona que es **Poco Aceptable** la manera en cómo se da disponibilidad para sacar cita en el hospital.

40.- Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta.

Media: 3.43	Inaceptable	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	2	3	6	18	1
Porcentaje	6.7%	10.0%	20.0%	60.0%	3.3%

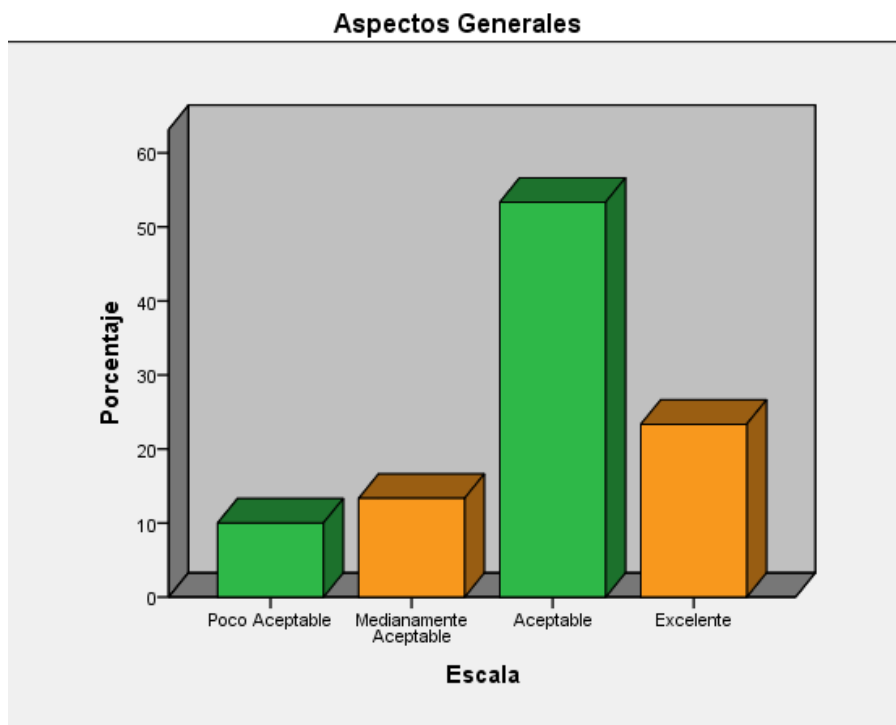


Gráfica 40. Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta

En la gráfica 40 se observa la percepción del derechohabiente con respecto al tiempo de espera desde que se agendó la cita hasta el momento de la consulta. El 60% mencionó que es **Aceptable** el tiempo de espera entre la cita y la consulta. Así mismo, el 20% de la población encuestada menciona que es **Medianamente Aceptable**. El 10% señaló que el tiempo de espera es **Poco Aceptable** debido al tiempo de prolongamiento. Y el 6.7% de los sujetos encuestados mencionó que el tiempo de espera es **Inaceptable** debido a los tiempos de espera entre la cita y la consulta.

41.- Recepcionista (actitud, disponibilidad etc.)

Media: 3.90	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	3	4	16	7
Porcentaje	10.0%	13.3%	53.3%	23.3%

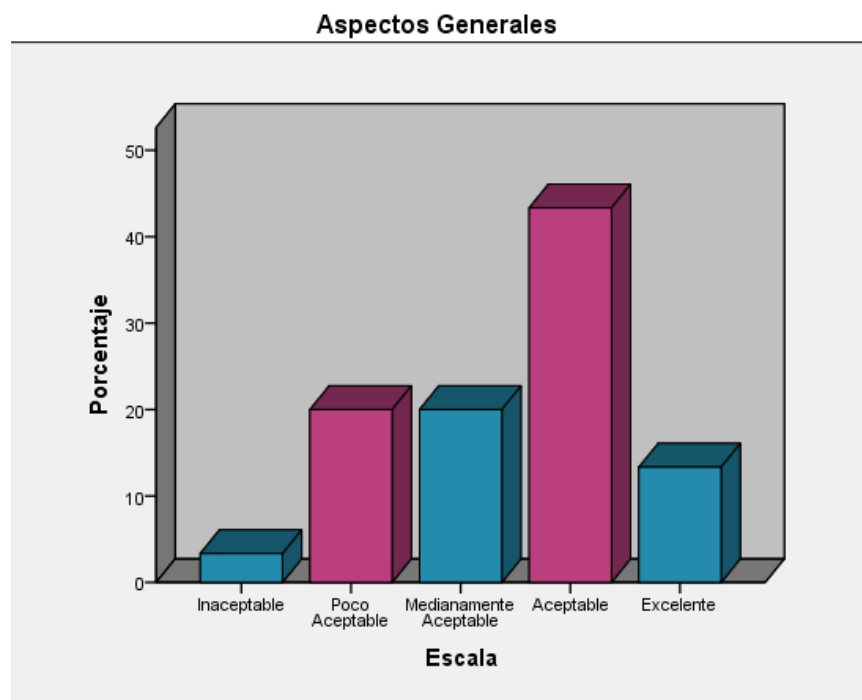


Gráfica 41. Recepcionista (actitud, disponibilidad etc.)

En la gráfica 41 se observa la percepción del derechohabiente con respecto a la persona que lo recibió, su actitud y disponibilidad para atenderlo. El 53.3% mencionó que es **Aceptable** la forma en cómo fue recibido en el hospital. Un 23.3% sostiene que es **Excelente** la forma en cómo la persona que lo atendió mostró actitud y disponibilidad. Así mismo, el 13.3% establece que es **Medianamente Aceptable** y, para finalizar, el 10.0% de los sujetos encuestados menciona que fue **Poco Aceptable** la forma en cómo la persona que los atendió mostró actitud y responsabilidad.

42.- Tiempo de espera previo a la consulta/intervención.

Media: 3.43	Inaceptable	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	1	6	6	13	4
Porcentaje	3.3%	20.0%	20.0%	43.3%	13.3%

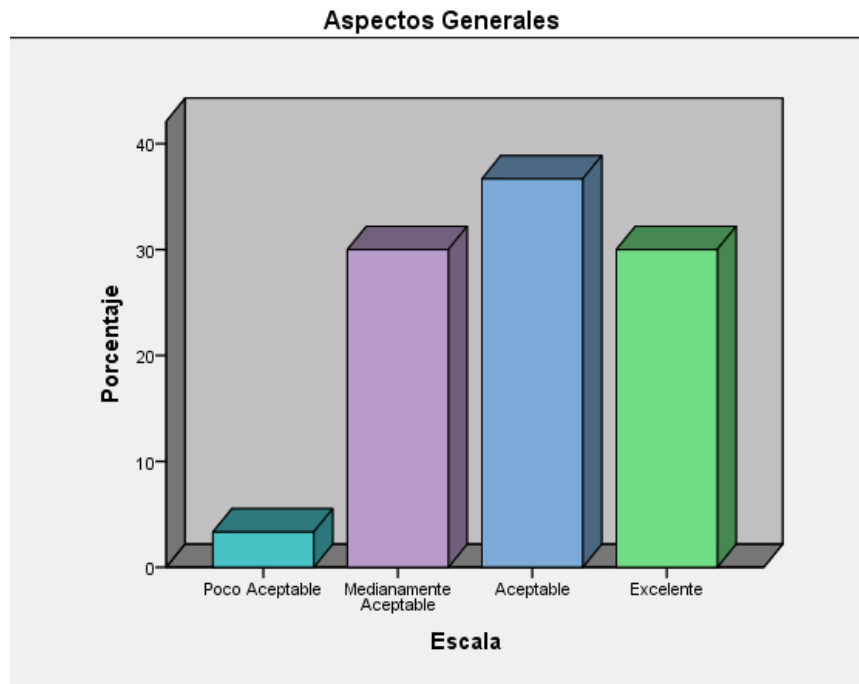


Grafica 42. Tiempo de espera previo a la consulta/intervención

En la gráfica 42 se observa la percepción del derechohabiente con respecto al tiempo de espera previo a la consulta o intervención del paciente. Con un 43.4% se menciona que es **Aceptable** los tiempos de espera para los derechohabientes, seguido con un empate con de 20% de **Poco Aceptable y Medianamente Aceptable**. El 13.3% de los encuestados considera que los tiempos de espera para su consulta o intervención es **Excelente**, y el 3.3% sostiene que el servicio en los tiempos de espera para ser atendido es **Inaceptable**.

43.- *Procesos administrativos.*

Media: 3.90	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	1	9	11	9
Porcentaje	3.3%	30%	36.7%	30%

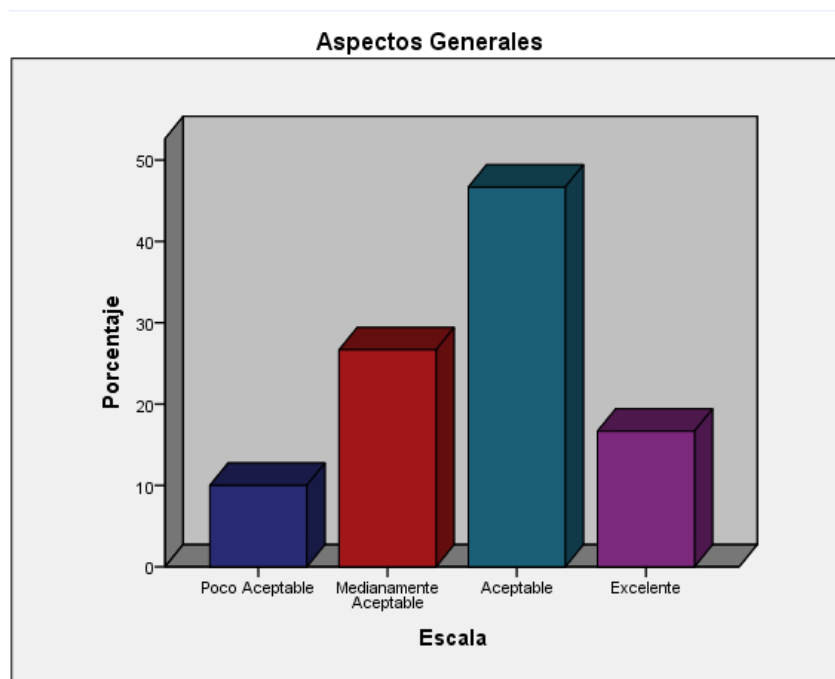


Grafica 43. *Procesos administrativos*

La grafica 43 demuestra la forma en cómo el paciente percibe todos aquellos procesos administrativos los cuales debe de realizar para ser atendido. El 36.7% comentó que son **Aceptables** la forma en cómo se realizan, con un empate en la opinión de **Medianamente Aceptable** y **Excelente** en el 30% de los derechohabientes. El 3.3% mencionó que los procesos administrativos son **Poco Aceptables**.

44.- Rapidez en la actuación del personal de urgencias.

Media: 3.70	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	3	8	14	5
Porcentaje	10.0%	26.7%	46.7%	16.7%

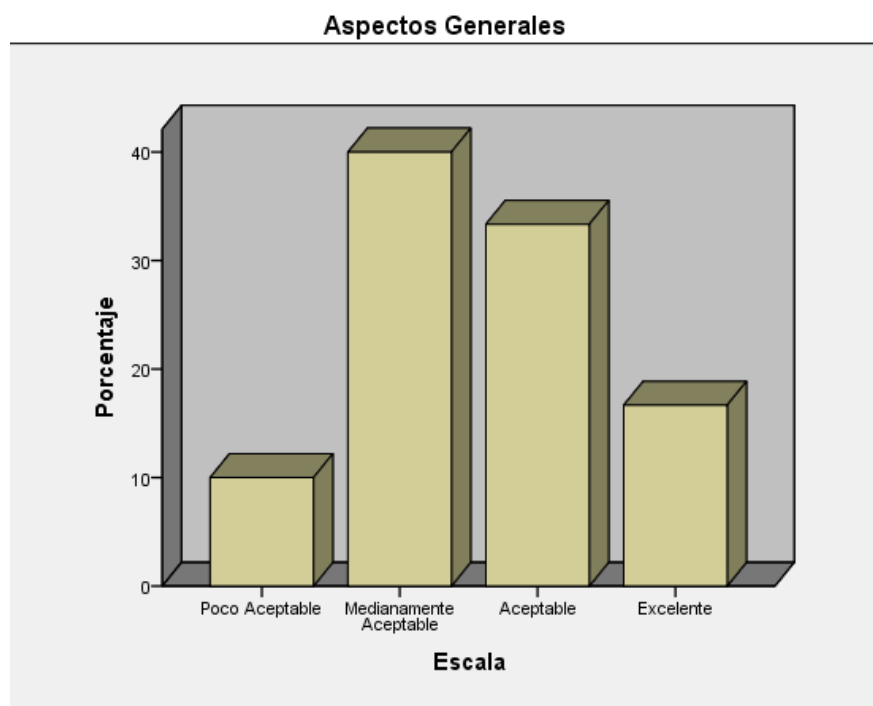


Grafica 44. Rapidez en la actuación del personal de urgencias

La gráfica 44 se observa la percepción que tiene el paciente con respecto a la rapidez que tiene en actuar el personal de urgencias. El 46.7% de la población menciona que es **Aceptable** la rapidez con la que actúa el personal de urgencias. Un 26.7% menciona que es **Medianamente Aceptable** la forma en cómo responde con rapidez el personal de urgencias. El 16.7% menciona que es **Excelente** la rapidez con la que actúa el persona de urgencia, y el restante 10.0% menciona que es **poco Aceptable** como actúa el personal de urgencias.

45.- Equipamiento (sillas de ruedas, camillas etc.)

Media: 3.56	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	3	12	10	5
Porcentaje	10.0%	40%	33.3%	16.7%

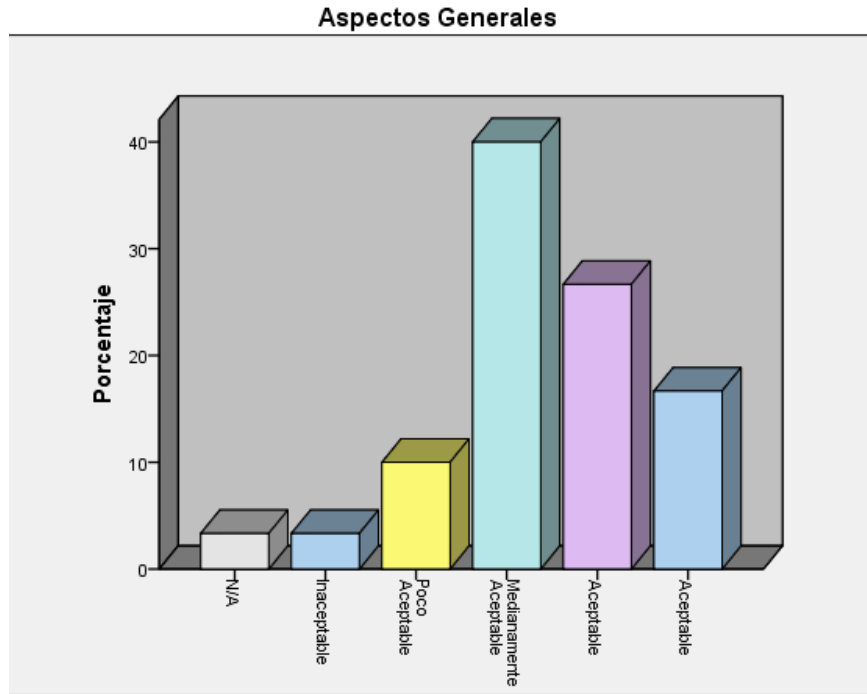


Gráfica 45. Equipamiento (sillas de ruedas, camillas etc.)

En la gráfica 45 se observa la percepción del derechohabiente que tiene acerca del equipamiento del hospital. El 40% menciona que es **Medianamente Aceptable** el equipamiento que tiene el hospital. Un 33.3% afirma que es **Aceptable** el equipamiento de material y aparatos con el que cuenta el hospital. Por otro lado el 16.7% de los encuestados menciona que es **Excelente** el equipamiento, y el restante 10.0% de la población sostiene que es **Poco Aceptable** la cantidad y forma que se tiene en equipamiento por parte de la institución.

46.- Limpieza de aseos y zonas comunes.

Media: 3.33	N/A	Inaceptable	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	1	1	3	12	8	5
Porcentaje	3.3%	3.3%	10%	40.0%	26.7%	16.7%



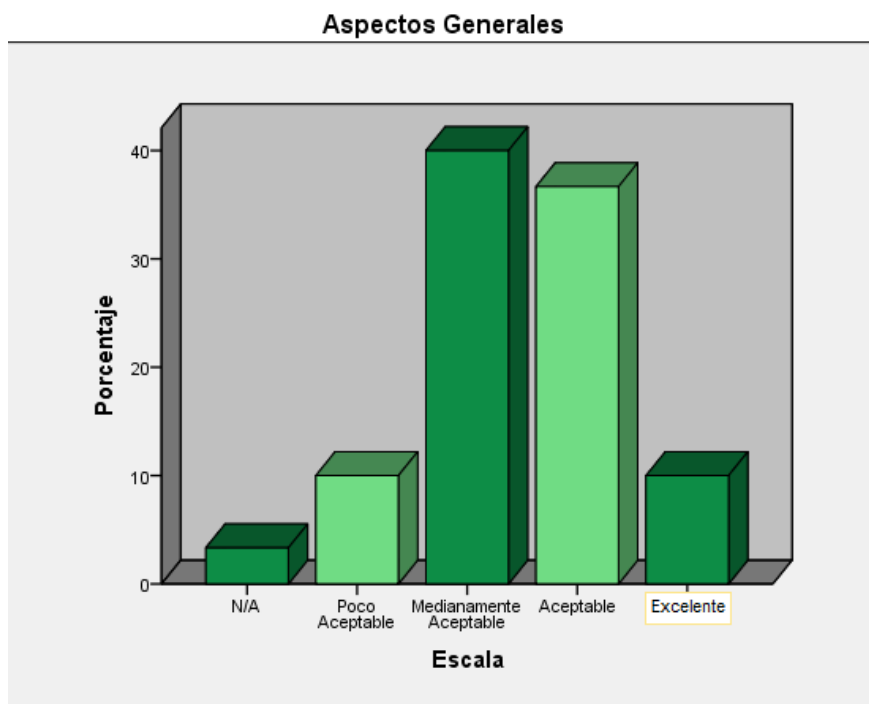
Gráfica 46. Limpieza del hospital y zonas comunes

En la gráfica 46 se observa la percepción del derechohabiente que tiene acerca de la limpieza del hospital y zonas comunes. El 40.0% de los encuestados mencionaron que es **Medianamente Aceptable** la forma en cómo mantienen la limpieza y aseo de zonas comunes. Un 26.7% menciona que es **Aceptable** y un 16.7% de la población sostiene que es **Excelente**. El 10% mencionó que es **Poco Aceptable** la forma en cómo se mantiene la higiene y aseo de las zonas del hospital, y un 3.3% mencionó que es **Inaceptable** la forma en cómo se mantiene la limpieza y aseo del hospital. el restante 3.3% no contestó a la pregunta.



47.- Dotación de aparatos médicos e instrumental.

Media: 3.30	N/A	Poco Aceptable	Medianamente Aceptable	Aceptable	Excelente
Frecuencia	1	3	12	11	3
Porcentaje	3.3%	10.0%	40.0%	36.7%	10.0%



Gráfica 47. Dotación de aparatos médicos e instrumental

La grafica 47 representa la percepción que tiene el paciente con respecto a la dotación de aparatos o recursos médicos e instrumentales. El 40% mencionó que es **medianamente aceptable** la dotación de aparatos e instrumental con el que cuenta la institución. El 36.7% sostuvo que es **aceptable** y hubo un empate con el 10% en las opiniones de **Poco Aceptable** y **Excelente** la dotación de aparatos e instrumental con la que cuenta la institución. El restante 3.3% no contestó a la pregunta

48.- En caso de poder elegir volvería a ser atendido en este hospital.

Media: 1.50	Si Volvería	Probablemente	Probablemente no Vuelvo
Frecuencia	17	11	2
Porcentaje	56.7%	36.7%	6.7%



Gráfica 48. ¿Volvería a ser atendido en este hospital?

La gráfica 48 se observa la posibilidad que tiene de volver a ser atendido en este hospital, las cuales las respuestas fueron las siguientes: el 56.7% de los encuestados mencionó que **Si Volvería** a ser atendido en este hospital, el 36.7% mencionó que **probablemente Volvería** a ser atendido en este hospital, y el 6.7% respondió que de tener la posibilidad, probablemente **No Volvería** a ser atendido en este hospital.

## **Capítulo 5. Discusión Conclusiones y Recomendaciones.**

### *5.1 Discusiones*

De acuerdo con la aplicación del instrumento y su levantamiento de datos, en el instrumento de eficacia organizacional, se pueden observar una serie de hallazgos significativos los cuales son de gran relevancia para la institución, que brindan un panorama más amplio del cómo se dan los procesos en la organización.

En primer término, el 56% de la población encuestada mencionó encontrarse muy satisfecho trabajando para esta institución y el 43% restante menciona encontrarse satisfecho por trabajar para esta organización.

Con respecto a la variable ambiente de trabajo, en el ítem sobre si el trabajador cuenta con el espacio necesario para realizar su trabajo, la gran mayoría mencionó (30.6% y 20.8%) que casi nunca y nunca respectivamente no cuentan con las condiciones suficientes y necesarias para trabajar. Así también de la misma variable, ambiente de trabajo, los trabajadores mencionaron contar algunas veces con las condiciones de trabajo. Este ítem deja abierta la posibilidad para identificar que departamentos son los que específicamente mencionan esto.

Otros de los datos más relevantes arrojados con el levantamiento de datos, es acerca de la variable capacitación, el cual se le preguntó al trabajador si considera que recibe el entrenamiento adecuado. El 43.8% de los trabajadores mencionó que Casi Nunca reciben el entrenamiento adecuado con respecto a las necesidades de capacitación o habilidades o competencias a desarrollar. También con respecto a la importancia de que les sean impartidos mas cursos de capacitación, los trabajadores mencionaron que siempre han considerado importante la impartición de mas cursos de capacitación con un 78.1%.

Acerca de la variable disponibilidad de recursos, se encontraron diversos aspectos los cuales pueden dar un panorama más amplio acerca de cómo se lleva la administración de los recursos. Acerca del ítem sobre si necesitan más equipo o material para hacer mejor su trabajo, 41.1% mencionó que Algunas Veces se ven en la necesidad, así como el

35.6%, mencionó que Casi Siempre. También con respecto al Ítem sobre si la empresa realiza labores de mantenimiento, sustitución y modernización, los trabajadores mencionaron con un 45.2% que casi nunca se realizan dichos trabajos. Así mismo, el 28.8% mencionó que algunas veces la institución o departamento encargado realiza este tipo de trabajos. En la misma variable, del ítem acerca del grado de la disposición de recursos, sobre si necesita más equipo o material para hacer mejor su trabajo, el 41.1% de los sujetos mencionó que algunas veces necesitan más equipo material, así mismo 35.6% mencionó que Casi Siempre. El último de los Items de la variable disponibilidad de recursos, sobre si el trabajador haría mejor sus labores si los materiales y equipo de trabajo estuviera en mejores condiciones, el 42.5% mencionó que Casi Siempre haría mejor su trabajo si eso se encontrara en mejores condiciones, y el 26.0% mencionó que Siempre haría mejor su trabajo.

Con respecto al tema de compensaciones, en el Item sobre si el trabajador recibe más paga cuando cumple y hace de buena manera su trabajo, el 37.0% mencionó que Casi Nunca reciben más paga cuando cumple y hace de buena manera su trabajo, el 35.0% mencionó que Nunca. Otro de los ítems es que si son insuficientes las prestaciones que otorgan esta institución, el 42.5% menciona que nunca han sido insuficientes las prestaciones que otorga la institución, el 27.4% considera que algunas veces son insuficientes.

## 5.2. Conclusiones. (Eficacia Organizacional)

A lo largo de la tesis se pudo establecer que concepto de efectividad organizacional ha estado presente en muchos estudios organizacionales y que a pesar de esto, se puede confundir con el concepto de eficiencia. Sin embargo, se logró determinar que la efectividad organizacional a diferencia de la eficiencia, se trata de una evaluación social de la organización y no una evaluación interna o de ingeniería, y de allí su importancia, ya que son los mismos participantes los que la van a evaluar y dependiendo de dicha evaluación seguirán o no apoyándola.

Con respecto a los objetivos establecidos en el capítulo 1 de este producto integrador se puede inferir que se han detectado de manera oportuna cuales son aquellos procesos

internos de la eficacia organizacional y así poder elevar y brindar un mejor servicio en la calidad en el servicio al cliente.

De acuerdo al primer objetivo específico establecido, se puede inferir, que se cumple con dicho objetivo ya que se logró analizar la percepción que tiene el trabajador acerca de cómo se da la eficacia en los procesos dentro de la organización. Los cuales se mencionan más adelante, y se elaboran propuestas para su mejora.

De acuerdo con el instrumento de eficacia organizacional y su recolección de datos, se puede inferir que la información adquirida es de gran relevancia para la organización, ya que proporciona una visión más amplia sobre cuáles son los procesos que están influyendo directamente en la eficacia de la organización, con respecto a servicio que se otorga. Es necesario mencionar que los aspectos más importantes encontrados como áreas de oportunidad en los procesos propios de esta institución son:

**Ambiente de trabajo**

**Capacitación**

**Disponibilidad de recursos**

**Compensaciones.**

Estas variables pudieran generar un cierto grado de influencia en la institución para que la eficacia organizacional no se dé del todo bien. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar aquí también que son muchas las fortalezas que esta institución posee y que hacen de ella una buena organización.

Dos de los aspectos mencionados anteriormente se sabe con certeza como es como ocurren y así establecer la manera más concreta en cómo se den las cosas. Por ejemplo, en cuanto a la disponibilidad de recursos, se investigó acerca de la manera en cómo llegan al ISSTE de la localidad en Torreón, y se conoció que es en base a la elaboración de un anteproyecto y este, a su vez, es enviado a la delegación en Saltillo y a la Ciudad de México. Es decir, todo recurso material que entra a la institución en cuestión es

proveniente de los recursos federales mediante un anteproyecto elaborado, donde se divide cada uno de los gastos necesarios. Todo es enviado en especie y en la institución local no se maneja absolutamente nada de dinero ni se compra activos fijos (medicamento, papelería, formas impresas). Todo es enviado y contabilizado, salvo los equipos que requieran mantenimiento o compostura, eso sí es en dinero en efectivo, como lo que es lavandería, calderas, equipo médico, y equipo de cómputo.

Y con respecto a la capacitación, en base información proporcionada por el jefe de enseñanza e investigación en el ISSSTE el Dr. Víctor Campos, se hace mención acerca de ciertos aspectos importantes con respecto a cómo se ofrece la capacitación. Se mencionó que se da muy esporádicamente, (2 o 3 capacitaciones al año) y esto dependiendo del tema y el tiempo. Al igual que los recursos, las capacitaciones son emitidas desde México, son muy centralizadas y son impartidas a todos los hospitales regionales y locales en general, aun así el hospital no las requiera o sean otras las necesidades que estén presentes.

### 5.3. Recomendaciones (Eficacia Organizacional)

De acuerdo a lo anteriormente mostrado, se hacen las siguientes recomendaciones para beneficio de la organización y propósito de dicha investigación.

Con respecto al ambiente de trabajo se pudo observar las condiciones en como laboran ciertos departamentos, señalando que es conveniente dar una revisada a la estructura, acomodo y ergonomía del lugar de trabajo acorde con las funciones en ese departamento, ya que el grado de satisfacción y comodidad de la persona en su lugar de trabajo, influye directamente en su desempeño laboral. Esto pudiera ser llevado a cabo mediante un reacomodo y reubicación de personal o de departamento, con el fin de que queden bien distribuidos de una manera holgada y que cuenten con los aspectos necesarios para trabajar, ya sean sillas, escritorios, buena iluminación, buen clima, limpieza, higiene, orden entre otros aspectos.

En torno a la capacitación, se recomienda elaborar un proyecto a nivel local, de acuerdo algún diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) realizado por la misma institución, que ayude a identificar ciertas debilidades en los procesos de los trabajadores y de esta manera elevar la propuesta a Saltillo y México. Llevar a cabo dichas actividades con el fin de trabajar directamente en los puntos más críticos y generar nuevas oportunidades para desarrollar competencias y habilidades de los trabajadores y fortalecer ciertos aspectos que pudieran estar fallando. De esta manera, evitar ciertas capacitaciones que ni siquiera son útiles para la organización y no van a generar un impacto positivo en ella.

Con respecto a la administración de recursos se propone elaborar dicho proyecto ya mencionado anteriormente, de manera clara y detallada de los recursos que serán necesarios para todas las actividades a realizar, tomando muy en cuenta la opinión de las personas a cargo de eso. Realizar un óptimo y adecuado manejo de los mismos, además de que todo aquel trabajador que haga uso de los recursos materiales, impartir un curso de capacitación con respecto a el buen manejo de material y uso del equipo médico, para evitar de esta manera, un mal uso, desperdicio o pérdida del material proporcionado.

### ***Discusión, Conclusiones y Recomendaciones de los resultados del instrumento de calidad en el servicio al cliente.***

#### ***5.4 Discusión***

La discusión, conclusiones y recomendaciones que a continuación se presentan, son acerca del instrumento calidad en servicio al cliente, aplicado a una muestra de derechohabientes en el Hospital ISSSTE Torreón de la ciudad, de Torreón Coahuila.

En este estudio se encontró que la percepción de calidad en el servicio al cliente que tiene el derechohabiente del hospital es **Medianamente Aceptable**.

La calidad del servicio al cliente en las diferentes instituciones de salud, es muy variada. Esto se demuestra con los estudios que se han realizado bajo la misma temática, como es de Ramírez y Cols que en 1998 encontraron que el 81.2% de la población percibía buena calidad en el servicio al cliente y el 18.8% mala. Pico y colaboradores (2001) encontraron que en el 86.11% de los pacientes, la satisfacción es alta (muy satisfactoria); Bazán y Colaboradores, encontraron que el 16.2% de los pacientes la percibió como muy buena.

### *5.5 Conclusiones*

Con base en lo anterior, podemos concluir que los resultados más importantes de este estudio y que resulta trascendente, considera la relación personal médico o enfermería - paciente y el trato que se proporciona al derechohabiente por parte del personal con el que tiene contacto en la parte administrativa. Los tiempos de espera que se relacionan con la satisfacción del usuario, como factores y aspectos generales en la percepción de la calidad en la atención del paciente.

De acuerdo a los objetivos establecidos, se puede interpretar que se cumple con el análisis sobre la percepción que tiene el derechohabiente sobre el servicio que recibe por parte de la institución, los cuales son el tipo de relación que se entabla entre el médico y el paciente, y los tiempos de espera que transcurren para que un derechohabiente sea atendido.

Con respecto a la estructura en general del hospital se pudo evidenciar la necesidad de considerar a los aspectos ergonómicos, ya que a mayor comodidad y ambiente agradable tanto en sala de espera, consultorio y baños (limpios y abiertos) mayor percepción de buena calidad, las comodidades juegan un papel importante en la percepción de buena calidad en el servicio prestado, percibido por el derechohabiente.

En relación al tiempo de espera aquellos usuarios que esperaban por horas, evaluaron en general mala calidad, en tanto que los que esperaban por minutos evaluaban mayormente



buena calidad, por lo que se concluye que a mayor tiempo de espera menor satisfacción del usuario y por el contrario a menos tiempo de espera mayor satisfacción. Con esto observamos que el tiempo de espera juega un papel importante para percibir buena o mala calidad.

Evaluando la percepción del horario de consulta, se detectó que aquellos usuarios que referían estar de acuerdo con el horario percibían mejor calidad en comparación con los usuarios que referían lo contrario. Con respecto a la indicación de una próxima cita, obtuvimos grandes diferencias proporcionales, ya que los usuarios que habían recibido próxima cita evaluaban buena calidad.

En cuanto al proceso de atención se observó que cuando el médico interroga, explora o realiza acciones de información, educación y comunicación (explicación sobre el padecimiento, tratamiento, cuidados en casa y complicaciones) al paciente, existe un aumento en la percepción de buena calidad en la atención y por el contrario, cuando el médico no realiza un interrogatorio, no explora o no realiza las acciones anteriormente mencionadas, el usuario percibe mayormente mala calidad.

De acuerdo a las relaciones interpersonales los usuarios expresaban que cuando el trato del médico era amable, percibían en mayor proporción buena calidad; esta proporción se observó de manera similar en el trato dado por el personal del módulo de información, enfermería, trabajo social, conmutador, laboratorio, Rayos X, y urgencias. Con todo esto podemos concluir, que el trato dado por los prestadores de diferentes servicios en un hospital, es un punto importante para que el usuario perciba una buena o mala calidad en la atención prestada.

### *5.6 Recomendaciones*

Con los resultados del proyecto se pueden agregar una serie de propuestas factibles y de bajo costo como:

Generar una actitud de cordialidad y amabilidad en el personal de salud hacia el derechohabiente, creando una mentalidad de servicio con calidad, desde el uso de un lenguaje óptimo para cada paciente de acuerdo a su nivel sociocultural, el entendimiento de su padecimiento y el entendimiento en el manejo de este.

Crear un ambiente óptimo laboral, como lo es en relación a la accesibilidad administrativa, la distribución adecuada de recursos humanos en las diferentes áreas de salud, ya que, es insuficiente en el personal, en relación a la demanda actual de usuarios.

Se deberá convencerse a los prestadores de servicio sobre la importancia de la satisfacción del usuario, sensibilizando, creando cambios de calidad con los propios clientes internos. En el ámbito actual que impera en el país, se asegura que, a mayor satisfacción del usuario menores demandas, mayor apego del manejo medico indicado y con ellos mayor resolución a los problemas de salud.

## Referencias Bibliográficas

- Ahumada, Luis. (2009). *Teorías y cambio en las organizaciones*. Santiago de Chile, Universitarias de Valparaiso,
- Albrecht, Karl. (1998). *La revolución del servicio*. Colombia: Fondo editorial Legis,(P. 11).
- Albrecht, Karl. ( 1992). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Fondo editorial Legis,( P. 19).
- Allport. G.W. (1943) *The ego in contemporary psychology*. Psychological. Review50.
- Argyris, Chris. (1962). *Interpersonal competence and organizational Efecttiveness*. Tavistock Publications.
- Arias Galicia L. Fernando (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México. Trillas.
- Avendaño, C., Medina, A & Pinedo, J. (1996). *Liderazgo y comunicación en la Organización Social*. Pontificia Universidad de Chile. Dirección de Educación a distancia. Santiago de Chile.
- Bales. F.F. (1950). *A set of categories for the analysis of small group interaction*. American Sociological.
- Bazán, K., Benavente, B. y Delgado, D. (2007). *Satisfacción del usuario hospitalizado y percepción de la calidad de atención de un servicio de salud*. VI Jornadas Científicas Sanfernandinas y IX Jornadas de Investigación en Salud (Internet). Lima, (Citado 20 de Junio 2009).

- Brunet. L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas, México.
- Cantú Delgado Humberto (2011) Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill. México
- Campbell, J.P., 1977, On the nature of organisational effectiveness, in Goodman, P.S and Pennings, J.M. *New perspectives in organisational effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Castells Manuel. (2006) La sociedad red: Una visión global. Alianza. Madrid
- Cyert, R.M.; March, J.G.: “Teoría de las decisiones de la empresa”, Herrero Hermanos, México, 1965.
- Chiavenato, Idalberto, (2007). *Administración de recursos humanos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill
- David y Dillard (1983) Citado en: Cantú Delgado Humberto (2011) Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill. México
- Deming, W. Edwards (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Díaz de Santos. P. 131-133.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. México: Pearson Educación.
- Durán, P. (2003). *La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas*. Chile. EAGLY, A. H

- Drucker, Peter (1996), Pag11. Cita en Finch Stoner James Arthur, Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R, Mascaro Sacristan Pilar. *Administración* Prentice Hall. México 1996. Página 11.
- Drucker, Peter. (1995) *Su visión sobre: La Administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Colombia. Ed. Norman.
- Etzioni, A., 1964, *Modern organisations*. Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall.
- Fernández-Ríos Manuel y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*, Madrid. Ed. Díaz de Santos,
- García Cadena, Cirilo H. (2009) *Como investigar en psicología*. México. Trillas.
- Georopoulos, B.R., Tannenbaum, A.S., 1957, A study of organisational effectiveness, *American Sociological Review*, 534-40.
- Hernández Silva, F., Martí Lahera, Y. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. ACIMED, Vol. 14 (Nº1). Recuperado de: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_1\\_06/aci03106.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm)
- Hellriegel Don, Slocum John W.(2009) *Comportamiento organizacional*. México. Cenengage Learning.
- Hodge, Anthony y Gales (2003) Madrid, España: Pearson Citado en Hodge, B. J., Anthony, William P. y Gales, Lawrence M. “Teoría de la Organización”. P. 84.
- Kahn, R.L., 1977, *Organisational effectiveness: an overview*, Goodman, P.S. & Pennings, J.M. New Perspectives on Organisational Effectiveness. San Francisco, Jossey-Bass

- Katzenbach, Jon R. (1997) *equipos de alta gerencia: cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos*. Ed. Norma, Barcelona.
- Koonts, Harold y Weinhrich, Heinz. (1993) *Elemento de la administración* España. McGraw-Hill. Citado en Koonts, Harold y Weinhrich, Heinz. “*Elementos de Administración*”. McGraw-Hill. Quinta Edición. P. 10.
- Landero Hdez. René. Gonzales Ramírez Mónica Teresa (2000) *Estadística con SPSS Y metodología de la investigación*. México, Ed. Trillas.
- Lodahi, J. M y Kejner, M. (1965), *The definition of job involvement*. Journal of applied psychology
- Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. (2010) México. Manual Moderno.
- Negandhi. R. Anant (1973). *Modern Organizational Theory*. Kent State University, Press
- Orpen 1988. Citado en Fernández-Ríos Manuel y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*, Madrid. Ed. Díaz de Santos,
- Palaci, Descals Francisco José (2004). *Psicología de la organización*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Pico, M., Mestre, G., Blasi, S., Arrieta, G. y Ruiz, O. (2001) Percepcion de la satisfaccion con el servicio de salud en pacientes internado en un hospital infantil. Rev. Med. Inf (Internet). Argentina: Marzo 2001 (citado 29 Sep 2008).
- Porter, Michael E. (2010). *Ventaja competitiva, Creación sostenimiento de un desempeño superior*. España: Cecs. P. 51-55.

Price, J.L. (1972) "The Study of Organizational Effectiveness." *Sociological Quarterly*,

Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., 1983, A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organisational effectiveness, *Journal of Management Science*.

Ramirez, S., Najera A. y Nigenda, L. Percepcion de la Calidad de la atencion de los servicios de salud en Mexico: perspectiva de los usuarios. *Salud Publica Mex.* Vol. 40 n.1 Cuernavaca Jan/Feb 1998.

Rebeils Corella. Ma. Antonieta. (2006). *Comunicación Estratégica en las organizaciones*. México. Trillas.

Reyes Ponce. Agustín (1991) *Administración de personal. Estabilidad, movilidad y cumplimiento de personal*. México: Ed. Limusa.

Rivera, Ramón L, (2009). Engagement: The independent variable; *Puerto Rico Daily News*, 5 de julio de 2009.

Rodríguez Fernández, Mercedes (2007) *Procesos de trabajo*. Madrid: Pearson Educación. P. 225-226.

Rouland (1995) Citado en: Cantú Delgado Humberto (2011) *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mc Graw Hill. México

Schein, Edgar (1969). *Consultoría de procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.

Schein, Edgar (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs. *Prentice-Hill*

Schmelkes Corina, Elizondo Schemelkes Nora. (2010) *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigaciones*. México. Oxford.

- Siliceo, Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ª Ed.) México: Ed. Limusa.
- Sparrow, P.R. & West, M (2002). Psychology and organizational effectiveness. In I. Robertson, M. Callinan & C. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: the role of psychology*. London: Wiley.
- Stanton, W.J. (1992): "Fundamentals of Marketing". McGraw-Hill, USA
- Steers, R.M. (1977) *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Stoner, James A.F. Freeman, R.Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1996) *Administration*, México, Prentice Hall. Citado en Stoner, James A.F. Freeman, R.Edward y Gilbert Jr, Daniel R. "Administración". Prentice Hall. México 1996. P. 10.
- Tenorio. García Jesús y Pérez María José, (2006), *El éxito empresarial* Cataluña, España. Citado en Tenorio Roda, Jesús García y Pérez Rodríguez, María José P. 189.
- Varela, Ricardo A. (2006) *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México. Ed. Pearson Prentice Hall
- Veciana (1981). Citado en Quijano Santiago, Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones, Ed. Icaria. Barcelona.
- Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. Editorial Prentice Hall. México.



Wallen Richard. (1969) Citado en Schein Edgar, (1969) *Consultoría de Procesos*, Addison-Wesley Iberoamericana.

White y Lippit (1953), Citado en Álvarez Rivaz, David, De La Torre Javier, (2002) *¿Empresas Des-Almadas? Una visión ética del mundo empresarial*. Ed. Dykinson, Madrid.

William, Stanton y Michel Etzel, (1999) *Fundamentos de marketing*. 11va Ed. México: Mc Graw-Hill, Pág. 18

Weick, K.E., 1977, *Enactment processes in organisations*, in B.M Staw and G.R Salancik (Eds.), *New Directions in Organisational Behaviour*. Chicargo, St Clair Press.

Yuchtman, E., and S. Seashore (1967) 'A System Resource Approach to Organizational Effectiveness,' *American Sociological Review*, Vol. 32; pp. 891-903.

## Anexo 1. Encuesta de medición sobre los procesos de la eficacia organizacional.



Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de psicología



“Cuestionario sobre la eficacia organizacional en áreas de ventanilla y urgencias”.

Servicio \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_\_

Nota de referencias:

1. El siguiente instrumento tiene como finalidad medir la percepción de la eficacia organizacional en los procesos internos.
2. Resulta importante mencionar que los resultados obtenidos serán manejados con discreción y confidencialidad.

Según a lo que usted considere lea y responda cada una de las preguntas colocando una X conforme a la escala.

	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1.-Tengo los materiales e instrumentos adecuados para hacer mi trabajo.					
2.- Necesito más equipo o material para hacer mejor mi trabajo.					
3.- Mi organización hace un gran trabajo de mantenimiento preventivo, sustitución y modernización del equipo que utilizo en mi trabajo					
4.- Haría mejor mi trabajo, si los aparatos o herramientas estuvieran en mejores condiciones					
5.- Me siento a disgusto en mi lugar de trabajo					
6.- Cuento con el espacio adecuado para hacer bien mi trabajo					

7.- Mi área de trabajo está bien organizada y limpia					
	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
8.- Las condiciones físicas del área de trabajo son las adecuadas					
9.- Recibo a tiempo los comunicados para la realización de alguna actividad o tarea					
10.- Los mensajes o comunicados de la compañía enviados a los trabajadores, son bastante claros y precisos					
11.- Realizo bien mi trabajo, porque hay buena comunicación entre mi jefe o supervisor y yo					
12.- Recibo el entrenamiento adecuado para hacer mejor mi trabajo					
13.- Domino a detalle las funciones que debo de realizar en mi puesto					
14.- Lo que se enseña en los cursos de capacitación, va de acuerdo con las necesidades del trabajo					
15.- Considero importante la impartición de mas cursos de capacitación					
16.- Me gusta el trabajo que realizo					
17.- Siento satisfacción personal por hacer mi trabajo					
18.- Me siento realmente útil con la labor que realizo					
19.- Me gusta trabajar en esta organización					
20.- Las reuniones que tengo con mis compañeros y supervisores me ayudan a realizar mejor mi trabajo.					
21.- Ayudo a quién me necesite para que pueda hacer mejor su trabajo.					
22.- Aún cuando no solicito ayuda y la necesito, mis compañeros están dispuestos a ayudarme.					
23.- En mi departamento cada uno contribuye al esfuerzo de equipo para					

lograr que el trabajo se realice					
	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
24.- Los procedimientos para realizar el trabajo incluyen pasos que son innecesarios. Hay mucho "papeleo" para poder hacer mi trabajo.					
26.- La empresa debiera ser más flexible en materia sobre el personal					
27.- Se me pide que trabaje en otras cosas que no me corresponden.					
28.- Considero adecuado el salario que recibo mis responsabilidades de trabajo					
29.- Son insuficientes las prestaciones que otorga esta compañía.					
30.- Recibo mas paga cuando cumplo y hago bien y de buena manera mi trabajo.					

Tomando en consideración todos los aspectos anteriormente mencionados, ¿Qué tan satisfecho se siente usted al trabajar para esta institución?

( ) **Muy satisfecho**                      ( ) **Satisfecho**                      ( ) **Insatisfecho**                      ( ) **Muy insatisfecho**

Que sugerencias podría ofrecer para mejorar la situación actual de la institución y de esta forma desempeñar mejor su trabajo.

---



---



---



---

Gracias por su Cooperación.

## Anexo 2. “Cuestionario sobre la percepción de la calidad en el servicio al cliente”. A derechohabientes del ISSSTE.



Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de psicología



“Cuestionario sobre la percepción de la calidad en el servicio al cliente”.

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Nota de referencias:

1. El siguiente instrumento tiene como finalidad medir la percepción de la calidad en el servicio al cliente.
2. Resulta importante mencionar que los resultados obtenidos serán manejados con discreción y confidencialidad.

**Por favor dedique unos minutos a rellenar este cuestionario, su opinión es muy importante para mejorar nuestro servicio.**

1.- A su llegada al hospital, los trámites de ingreso fueron.	Muy complicados	Algo complicados	Poco complicados	Nada complicados
---	-----------------	------------------	------------------	------------------

Siendo 1 completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho. Por favor, indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados.

	1	2	3	4	5
Conocimiento y competencia del personal que lo atendió					
Información proporcionada sobre su problema de salud y el tratamiento a seguir.					
Resolución del problema de salud por el que vino					
Amabilidad y respeto mostrado					

Por favor, valore del 1 al 5 donde 1 es inaceptable y 5 es Excelente su impresión global del Hospital:

	1	2	3	4	5
Impresión general del Hospital					

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "inaceptable" y 5 es "Excelente" por favor, valore los siguientes aspectos sobre del Hospital:

	1	2	3	4	5
Atención telefónica (corrección, amabilidad etc.)					
Disponibilidad de la fecha y hora de citación					
Tiempo de espera desde petición de cita hasta consulta					
Recepcionista (actitud, disponibilidad etc.)					
Tiempo de espera previo a la consulta/intervención					
Procesos administrativos					
Rapidez en la actuación del personal de urgencias					
Equipamiento (sillas de ruedas, camillas etc.)					
Limpieza de aseos y zonas comunes					
Dotación de aparatos médicos e instrumental					

Tras su ingreso al hospital ¿En qué medida cree que le han mejorado o resuelto su problema?	Totalmente	Bastante	Algo	Poco	Nada
---	------------	----------	------	------	------

En caso de poder elegir volvería a ser atendido en este hospital	Si volvería	Probablemente	Probablemente no vuelvo	No vuelvo
--	-------------	---------------	-------------------------	-----------

Que sugerencias podría ofrecer para mejorar la calidad en el servicio que se ofrece en este hospital \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### Anexo 3. Matriz de datos obtenidos.

Elaboración de matriz de datos obtenidos a través de la aplicación de encuestas a 72 empleados, de los diferentes departamentos de la institución.

No. cuestionario	Disponibilidad de recursos				Ambiente de trabajo				Comunicación Organizacional			Capacitación				Compromiso en el Trabajo				Trabajo en Equipo				Procesos y procedimientos			Compensaciones			
1	4	4	2	4	1	4	2	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	1	5	1	2
2	4	5	1	3	1	5	5	4	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	5	1	5	
3	3	3	2	4	1	2	4	2	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	2	4	1	2	
4	3	3	2	4	2	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	4	1	2		
5	5	3	3	5	1	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	3	3	5	1	1	
6	4	3	4	4	1	3	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	3	2	2		
7	2	4	2	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	3	1	3		
8	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	3	5	3	2	5	2	1	1	4	4	5	4	2	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	2	3	5	4	3	4	
10	3	4	3	3	2	1	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	5	1	1		
11	3	5	3	4	2	1	2	1	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	1	1		
12	1	1	3	2	1	2	1	1	1	2	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	
13	3	4	3	3	1	1	2	1	1	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	
14	3	4	2	4	1	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	1	5	1	3	
15	3	3	3	4	1	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	4	1	2		
16	4	3	2	3	1	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	1	3		
17	4	3	2	4	3	1	3	2	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	1	3		
18	4	2	3	2	1	1	3	3	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	3	5	4	4	
19	3	4	2	3	1	2	2	2	2	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	2	3	5	3	3	
20	4	5	3	4	3	1	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	1	5	1	1	
21	4	3	3	4	3	1	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	4	3	4	
22	4	3	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	
23	5	5	5	1	1	5	4	4	5	3	5	1	4	4	5	5	5	5	5	3	5	2	5	1	2	2	5	2	5	
24	5	1	5	4	1	5	4	3	4	5	4	5	0	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	4	1	1	1	1	0	
25	5	5	3	1	3	2	4	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	2	2	5	1	1	
26	5	5	1	1	1	1	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1	5	1	1	
27	5	2	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	2	3	1	5	1	4		
28	3	3	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	4	5	3		
29	5	2	4	4	1	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	4	3	5		
30	3	2	4	3	1	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	1	3	2	4	3	3		
31	4	2	3	2	2	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	1	4	1	3		
32	2	3	2	4	1	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	1	1		
33	4	3	3	3	1	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	1	5	1	3	
34	2	4	2	3	1	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	5	1	1		



35	3	3	1	4	1	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	1	5	2	1
36	4	3	2	4	1	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	4	3	1	
37	3	3	4	3	2	1	3	1	3	2	4	3	3	0	5	0	5	5	5	5	5	1	4	4	3	3	3	1	5	1				
38	4	3	2	5	3	1	4	1	2	2	3	1	4	0	5	5	4	5	5	1	4	4	4	2	4	1	1	5	1					
39	3	4	4	3	2	1	3	2	3	2	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	3	1	5	3	1					
40	3	3	3	4	0	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5	0	5	5	3	5	4	3	3	3	3	0	3	3					
41	4	4	2	5	4	2	4	3	2	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	0	4	3	1	2	5	2	0					
42	4	4	1	4	3	1	3	3	3	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	3	1				
43	2	3	2	4	3	2	2	3	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	1	5	3	3					
44	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	3	4				
45	3	4	1	4	1	2	3	2	4	3	4	4	3	3	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	3	5	4	1					
46	2	4	2	4	1	2	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	3	2	4	4	4					
47	3	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	1	5	1	1					
48	4	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2					
49	2	4	1	5	1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	1	5	2	1					
50	3	4	2	4	2	4	2	4	4	4	3	5	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	1	1	5	1	1	0					
51	3	4	2	5	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	4	1	1					
52	2	4	1	5	2	2	4	2	4	4	4	2	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	3	1	4	2	3					
53	3	3	2	3	3	1	3	1	3	2	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	2	2	4	1	1					
54	4	3	2	5	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	2	2	3	3	5	3	1					
55	4	4	3	5	3	2	4	3	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	4	2	5	3	3					
56	3	4	3	4	2	2	3	2	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	1	5	3	4					
57	4	3	3	5	1	2	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	3	1	4	2	2						
58	2	3	2	4	1	2	3	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	3	5	1	2					
59	4	2	3	4	1	2	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	4	3	2	1	3					
60	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5	5	5	5	3	5	4	3	4	3	2	4	3	2					
61	4	4	2	5	1	2	4	2	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	2	5	2	2					
62	3	4	2	5	1	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	5	1	1					
63	4	3	2	4	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	3	2	4	3	2					
64	3	4	3	5	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	2	3	3	4	3	2					
65	3	4	3	5	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	4	3	1					
66	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	2	3	2	4	1	2					
67	5	4	3	5	1	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	1	5	2	2					
68	4	3	2	4	1	2	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	1	4	2	3					
69	4	3	4	5	1	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	2	2	5	1	3					
70	2	4	3	5	1	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	1	4	3	1						
71	3	3	3	5	0	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	3	4	2	5	1	5	2	2					
72	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	3	1	1	1	2					

SUMA	17	17	11	20	50	12	17	14	20	20	24	20	25	22	26	28	27	28	28	23	26	25	25	11	15	78	23	88	92
MAX	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
MIN	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
RANG O	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4
SUMA	17	17	11	20	50	12	17	14	20	20	24	20	25	22	26	28	27	28	28	23	26	25	25	11	15	78	23	88	92

SUMA 2	48 6	47 2	26 0	64 7	10 6	32 8	49 4	37 9	62 2	64 2	85 1	65 6	96 2	79 8	1, 02 3	11 24	11 01	11 45	11 31	84 5	97 9	92 6	94 1	26 1	39 9	17 6	84 4	23 4	22 9	
MEDI A AR.	2. 41 7	2. 38 9	1. 65 3	2. 79 2	0. 71 4	1. 68 5	2. 43 1	1. 69 9	3. 37 5	2. 83 3	3. 37 5	2. 86 1	3. 58 3	3. 21 8	3. 70 8	3. 94 4	3. 92 9	3. 98 6	3. 95 8	3. 31 9	3. 62 5	3. 5	3. 54 2	1. 65 3	2. 22 9	1. 09 9	3. 38 6	1. 25 3	1. 33 3	
DES. EST	0. 95 4	0. 92 8	0. 98 1	1. 00 1	1. 00 9	1. 03 2	1. 03 2	1. 32 8	0. 97 8	0. 94 9	0. 65 9	0. 96 9	0. 0. 73	84 4	0. 68	23 2	25 9	11 8	0. 20 1	85 3	0. 66 8	0. 66 2	0. 73 2	0. 95 7	0. 88 6	1. 13 12	1. 1. 8	30 8	1. 22 1	
NUME RO	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
MODA	2	2	2	3	0	1	2	1	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	0	4	0	0
MEDI ANA	2	2	2	3	0	1	2	1	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	1	1	
Varian za	0. 92 8	0. 86 1	0. 96 2	1. 01 21	1. 01 9	1. 69 1	1. 06 6	1. 74 1	0. 95 6	0. 90 1	0. 43 5	0. 93 8	0. 52 8	0. 71 2	0. 46 3	0. 05 4	0. 06 7	0. 01 4	0. 04	0. 72 8	0. 46 3	0. 43 8	0. 53 3	0. 90 6	0. 78 8	1. 29	1. 25	1. 71	1. 49	

## Índice de figuras y tablas.

Figuras.		
	Figura 1. Ubicación del hospital general Francisco Galindo Chávez. Torreón.....	18
	Figura 2. Estructura hospitalaria actual del instituto.....	20
	Figura 3. Descripción grafica del croquis de planta baja.....	21
	Figura 4. Descripción grafica del croquis del primer piso.....	22
	Figura 5. Descripción grafica del croquis del segundo piso.....	23
	Figura 6. Descripción grafica del croquis del tercer piso.....	24
	Figura 7. Descripción grafica del croquis del cuarto piso.....	25
	Figura 8. Modelo de eficacia organizacional.....	42
	Figura 9. Círculo central de los distintos Modelos de Eficacia Organizacional.. ..	43
Tablas.		
	Tabla 1. Definiciones de eficacia organizacional.....	40
	Tabla 2. Lista de criterios no tomados a análisis.....	44
	Tabla 3. 3 Dimensiones del Modelo de Quinn y Rohrbaugh .....	46
	Tabla 4. Reacción en cadena de la calidad en el servicio.....	63
	Tabla 5 Descripción de participantes. ....	75
	Tabla 6. Ítems validos e inválidos.....	86