

*Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*  
*FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL-ECONOMÍA*



*TEMA: ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN, LA SATISFACCIÓN  
LABORAL, EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD  
EN EL SERVICIO CUERPO DE GUARDIA DEL HOSPITAL  
MILITAR DE MATANZAS Dr. MARIO MUÑOZ MONROY.*

*AUTORES:*

- ✿ LIUBET MARTÍNEZ DELGADO*
- ✿ YADNEYO. MIRANDA LORENZO*
- ✿ ARLENYS TOYOS BRITO*
- ✿ VARNA HERNÁNDEZ JUNCO*

*Matanzas, noviembre de 2007.*

## Introducción:

La realidad convulsa y cambiante del mundo empresarial de hoy, ha obligado a las empresas a modificar su estilo de pensamiento en el desarrollo de sus actividades, por la irrupción de las nuevas tecnologías que han desarrollado un entorno altamente competitivo. Esta creciente competitividad supone una tensión interna para las organizaciones y sus personas, que deben adaptarse a nuevas demandas y afrontar nuevos retos para asegurar su misma supervivencia.

En los años noventa, en nuestro país comenzaron tiempos difíciles, profundamente marcados por la incertidumbre de los peores momentos de la crisis económica que había obligado a implantar el Período Especial, cuando mantener los logros de la Revolución en el Sector Salud era un reto, para algunos imposibles de lograr. En medio de las reformas que fue necesario acometer en la Economía Nacional, el Sistema Nacional de Salud abordaba, también, la introducción a nuevos enfoques económicos.

Hasta hace unos años las empresas se basaban en un análisis exhaustivo de su balance y cuenta de resultados para medir la eficiencia. En la actualidad se ha entendido la necesidad de equilibrar la gestión de los servicios con la calidad, motivación, satisfacción y liderazgo en las empresas.

Hoy en día el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos y de mejorar el servicio desde la óptica del cliente, porque este es el que hace que se produzcan beneficios. Cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, entonces la calidad se convierte en una estrategia de beneficios.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito, es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. El énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.<sup>1</sup>

Las Empresas Cubanas, necesitan orientarse hacia las necesidades del cliente y del mercado debido a que ya es un imperativo para las mismas: el intercambio y comercialización de sus productos en condiciones de: sobre oferta, de globalización, alta competitividad y a la existencia de clientes más conocedores, informados y exigentes. Esto se aprecia en las nuevas formas para la organización empresarial que se están implementando en los últimos años como son el Perfeccionamiento Empresarial, Certificación con las Normas ISO 9000.

En las actuales condiciones de desarrollo socioeconómico y de extensión y profundización de la colaboración internacional, se lleva a cabo un proceso de fortalecimiento y perfeccionamiento de la organización económico- social, en particular de la Educación, la Cultura y del Sistema Nacional de Salud. Los programas de la Revolución impactan, de manera especial, en el remozamiento y construcción de nuevos centros asistenciales, en los modernos equipamientos que se instalan, en la elevación del nivel científico de los

---

<sup>1</sup> Disponible en: [www.monografia.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml](http://www.monografia.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml). Consultado: mayo 2006

profesionales y técnicos del sector, y en la búsqueda de una atención de excelencia en los servicios médicos.

La mayoría de los esfuerzos para mejorar la calidad en el campo de la salud y la planificación familiar se han enfocado en la prestación de servicios y en otros factores relacionados con los suministros. Asimismo, es importante desarrollar una expectativa de buena calidad entre los clientes de manera que ellos exijan servicios de buena calidad.

El cliente externo no es el único que está vinculado a la calidad del servicio, también influyen los clientes internos, es decir los empleados, incluyendo los directivos. Estos tienen un peso importante a la hora de que el cliente externo perciba una buena calidad de los servicios que brinda la organización. Es por ello que es importante que los directivos de estas instituciones sean capaces de atraer y motivar a la persona más adecuada, recompensarla y retenerla, formarla, educarla, servirla y satisfacerla porque un trabajador motivado por su trabajo debe brindar un buen servicio de calidad que satisfaga al cliente, demostrando amabilidad, buen ánimo, disposición de complacer en todo momento.

En las organizaciones actuales existen insatisfacciones del personal que pueden influir en el nivel de desempeño individual y organizacional, lo que afecta la calidad del servicio que se brinda. Esta situación ocurre en diferentes instalaciones de servicio, como es el caso de la actividad hospitalaria, específicamente en la entidad objeto de estudio.

Por todo lo antes expuesto el **problema científico** de nuestra investigación queda de la siguiente manera:

La no satisfacción plena del cliente interno y externo podría deberse a niveles no adecuados de Motivación, Satisfacción Laboral y el Liderazgo en el Hospital Militar Mario Muñoz Monroy.

El **objetivo general** de la investigación es:

- Determinar los factores que inciden en el estado motivacional, de satisfacción laboral, el liderazgo y la calidad existente en la entidad que permitan la definición de estrategias de desarrollo que contribuyan a la elevación de los niveles de motivación, satisfacción laboral, liderazgo y de la calidad en el Hospital Militar Mario Muñoz Monroy.

Para cumplimentar el objetivo general se ha establecido la siguiente estructura del trabajo: Introducción, Dos capítulos, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía Consultada y Anexos.

En el Capítulo I: Fundamentación Teórica, se abordan aspectos relacionados con Servicios, Calidad, Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y otras consideraciones de interés.

En el Capítulo II: Análisis de los Resultados, se realiza una caracterización del objeto de estudio y se da a conocer como se comporta la motivación, satisfacción, liderazgo y calidad en la entidad objeto de estudio.

## **CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

En el presente capítulo se exponen elementos relacionados con la gestión de los servicios, la Motivación, la Satisfacción Laboral, el Liderazgo y la Calidad; lo que hizo posible construir el marco teórico referencial de la investigación.

### **1.1 Elementos teóricos de los servicios.**

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la Empresa orientada hacia el Consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la Satisfacción de las Necesidades de los Clientes, se comprende que el servicio a aquellos llegue a prevalecer sobre la venta misma.

Con el transcurso de los años diversos autores teniendo en cuenta la importancia que los servicios tienen en la economía mundial y su particularidad en Cuba, han dado su opinión sobre este término en diferentes ramas de la sociedad (TABLA 1.1); enunciando el servicio como el acto por el cual se añade valor al producto, a partir de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente.

Los servicios han sido reconocidos siempre como algo que no genera un producto resultado de un proceso de transformación y que tiene presente quien lo va a recibir, otros reconocen además, la parte de la empresa que no participa del proceso productivo y hace que esta pueda funcionar.

Es esa la razón por la cual en el mundo de los negocios se ha dado un cambio, exigido por los clientes, donde el imperativo es el servicio de magnífica calidad.

El Servicio es un factor competitivo, y su calidad se traduce en el número de usuarios o compradores en la industria. Aquellas empresas que aún no lo han tomado en serio y han realizado apenas “experimentos”, han fracasado, perdiendo con ello clientes, tiempo y dinero.

Teniendo en cuenta los conceptos y respetando el criterio de todos los autores podemos llegar a decir que un servicio<sup>2</sup> es cualquier actividad donde participan dos partes, una que llamaremos proveedor y la otra que será el cliente. Los mismos existen porque ellos satisfacen una determinada necesidad de estos últimos. Son esencialmente intangibles y su mejor evaluación de la calidad la da el cliente.

### **1.2. Caracterización de los servicios.**

Los servicios tienen cinco características fundamentales, las cuales mostramos a continuación: <sup>3</sup>

➤ Intangibilidad: A diferencia de los bienes físicos, el servicio no se puede experimentar en los sentidos antes de su compra. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipos, material de comunicación, símbolos, etc. La tarea del suministrador del servicio es “gestionar la evidencia”, “tangibilizar lo intangible”.

➤ Carácter inseparable: Los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona, ésta es parte del servicio. Tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado

---

<sup>2</sup> Cecilia Parra. Tesis Doctoral Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano.

<sup>3</sup> Cecilia Parra. Tesis Doctoral Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano.

<b>Autor</b>	<b>Criterios o valoraciones</b>
FUNCH(1968)	Este acto puede ser caracterizado del siguiente modo: el servicio es algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente el productor con el consumidor.
LEHTINEN(1983)	Los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último, a partir de actos e interacciones, que son contactos sociales.
STANTON(1988) KOTLE(1992)	Para producir un servicio puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles durante la actividad o beneficio que una parte ofrece a otra.
JUTAU(1993)	Un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos.
Juran y Gryna (1993)	Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existen porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes.
Vila Espeso y Hoy Havey, (1994)	El servicio es una situación cara a cara en la que el cliente trata directamente con el vendedor.
GROUROOS(1994)	Los servicios son una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, que por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre los empleados del servicio, y/o los recursos o bienes físicos, y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como solución a los problemas del cliente.
Kotler y Armstrong, (1998)	Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de

	nada. Su producción puede o no estar vinculado a un producto físico.
NORMAS ISO (9000:2000)	El servicio es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor.
Chase & Aguilano (2000)	Las organizaciones de una manufacturera, así como todas las demás partes de la organización, también están en el negocio de los servicios, incluso si el cliente es interno, dividiéndolo en servicios básicos y servicios de valor agregado que se suministran a clientes internos y externos de la fábrica.

**Tabla 1.1** Criterios de diferentes autores acerca del término Servicio. **Fuente:** Elaboración propia en aproximación a Cecilia Parra Ferié

final del servicio. No es posible probar, sentir, ver, oler o probar los servicios antes de ser consumidos. Mientras los productos son producidos, los servicios son realizados.

➤ Variabilidad: Los servicios son altamente variables, porque dependen de quien los suministra, cuando, donde y de las exigencias del cliente.

➤ Heterogeneidad: Es casi imposible estandarizar los servicios. Los servicios no pueden ser repetidos con la misma uniformidad de calidad por el gran contenido humano que se envuelve en la entrega. Así mismo, la calidad puede variar de tiempo en tiempo, de lugar en lugar, de cliente en cliente, con la misma venta de un vendedor. Por lo que no existe una garantía de la consistencia del producto.

➤ Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar, mantener; salen justamente en el momento que son creados, tienen que ser producidos en la demanda. Los servicios no tienen propiedad y son intransferibles.

Estas características- especialmente las tres primeras- plantean unos desafíos de calidad únicos en los servicios. La invisibilidad de los servicios impone una carga especialmente sobre lo que si es tangible asociado a ellos- por ejemplo, facilidades de servicios o la apariencia del personal del servicio- para comunicar el apropiado <<mensaje de calidad>>.

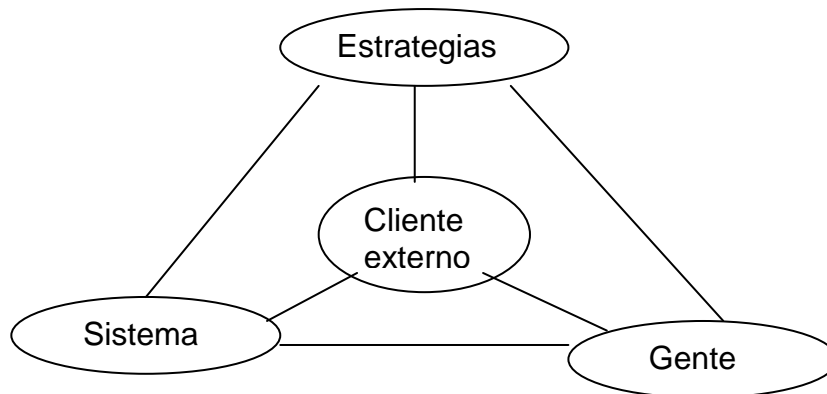
El primer paso para dar un buen servicio es orientar toda la empresa al cliente, es decir, todo el personal debe trabajar para el cliente, contando permanentemente con sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias. Dar satisfacción al cliente significa conocerlo. Para eso la empresa debe trazarse estrategias y contar con el personal necesario y calificado que responda a sus intereses; y todo esto no es más que el triángulo de los servicios.

### **1.3 El Triángulo de los Servicios.**

Según lo sugerido por Karl Albrecht y Ron Zemke (1985)<sup>4</sup>, el triángulo de los servicios para el cliente externo presupone que existen cuatro elementos que

<sup>4</sup> Ver su obra "Service America".

deben tomarse en cuenta al producir los servicios: el cliente, la gente, la estrategia y el sistema (figura 1.1).



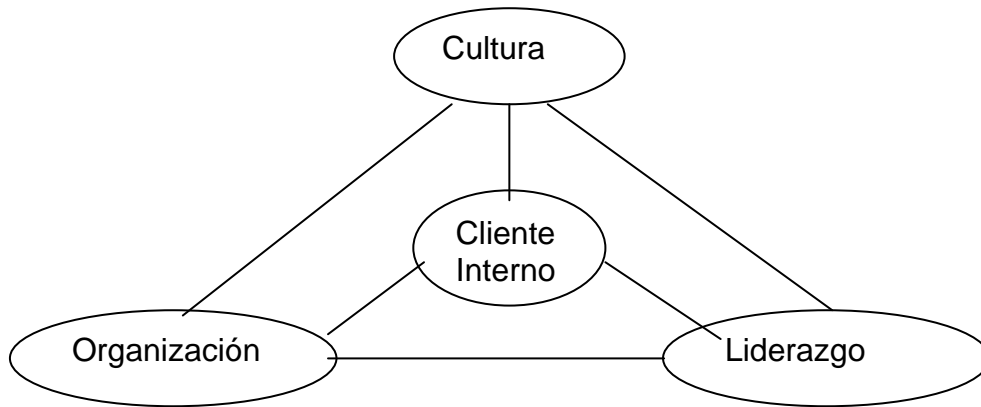
**Figura 1.1:** El Triángulo de los Servicios para el cliente externo. **Fuente:** Karl Albrecht y Ron Zemke (1985).

El cliente se encuentra, por su puesto, en el centro del triángulo, debido a que el servicio siempre debe estar centrado en el cliente. La gente son los empleados de la empresa de servicios. La estrategia es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio y el sistema incluye tanto el sistema físico, como los procedimientos que utilizan, la estrategia debe considerar primero al cliente, la satisfacción de sus necesidades verdaderas. La gerencia debe preguntarse ¿cómo piensa el cliente?, ¿qué desea este realmente?. Además debe comunicar la estrategia de servicio al cliente, ¿ qué provee la empresa que sea único? , ¿por qué debe comprar el cliente el servicio de esta empresa?. El sistema (procedimientos y equipos) debe diseñarse teniendo en mente al consumidor. Todas las personas deben tener un impulso hacia el cliente, no solo la gente de operaciones que suministra el servicio, sino todas las personas de la organización. La gente es el elemento más importante en el suministro de un servicio de nivel superior. El sistema, las estrategias y la gente se encuentran interrelacionadas, la gente depende del sistema para suministrar un buen servicio. La mayoría de los malos servicios se atribuyen a los malos sistemas, más que a la gente. El sistema debe derivarse lógicamente de la estrategia, pero rara vez lo hace. Todas las personas de la organización deben estar conscientes de la estrategia. Generalmente las personas de primera línea que suministran el servicio se ven divorciados de la estrategia y como resultado se suministra un mal servicio.

Existe también un triángulo de servicio para el cliente interno, en este se pueden observar cuatro elementos que influyen para poder prestar un buen servicio: la cultura, la organización y el liderazgo (figura 1.2).

El cliente interno, es decir los trabajadores de la empresa, se encuentran en el centro del triángulo y sobre este actúa la cultura, la organización como tal y el liderazgo. A su vez, estos tres últimos elementos se encuentran interrelacionados; en la organización se puede apreciar la cultura que poseen cada uno de sus trabajadores (clientes internos) y como esta influye en que uno u otro integrante de la organización sea líder.

El triángulo de los servicios también puede utilizarse para diagnosticar problemas en el servicio y determinar cuales son las causas de un servicio deficiente.



**Figura 1.2:** El Triángulo de los Servicios para el cliente interno. **Fuente:** Presentación Microsoft Power Point, Administración en los Servicios.



#### 1.4 Gestión de los servicios. Conceptos relacionados.

De acuerdo con los criterios de autores como (Albrecht 1990; González Méndez, 1997; Padrón Robaina, 1998; Negrín Sosa, 2003), los conceptos más relevantes relacionados con la gestión de los servicios son los siguientes<sup>5</sup>:

**Momentos de la verdad:** Son los episodios en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización (sistema de servicio) y tiene una impresión sobre el servicio que en la misma se presta. El momento de verdad expresa, como se desprende de su definición, la relación que existe entre el proveedor y el cliente en los puntos de contacto. De aquí se derivan una serie de proposiciones importantes que deben ser subrayadas:

- El servicio que se presta debe ser pensado objetivamente para alcanzar los resultados que se desean.
- El sistema de gestión adquiere características bien diferenciadas, desde la planificación hasta el control.
- Los momentos de la verdad pueden ser inventariados, para su posterior análisis.
- Se evidencia un nuevo concepto que responde al proceso fundamentalmente humano de producción, entrega y consumo del servicio, donde el empleado es un gerente.

**Momentos Críticos de la Verdad:** Se identifican como aquellos que tienen un impacto decisivo sobre las percepciones del cliente. Tienen que ver con el sistema de prioridades del mismo, el que se fundamenta en los conceptos de importancia, utilidad, preferencia y elección, así como con las metodologías de determinación correspondientes.

El sistema de gestión basado en estos dos conceptos se representa mediante el modelo denominado Triángulo del Servicio, mostrado en la Figura 1.3.

El triángulo es el elemento fundamental del modelo de gerencia del servicio, representa una manera de describir las operaciones en el negocio del servicio.

Los ángulos representan los factores claves para lograr un servicio excelente. La estrategia se relaciona con la visión que tiene la organización para el servicio teniendo en cuenta el desarrollo de las prioridades del cliente, en vinculación con el personal de contacto y el sistema de prestación.

**El Ciclo del Servicio:** Representa la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio (Figura 1.4), de esta manera, el ciclo ayuda a solucionar el conflicto entre enfoque técnico y enfoque del cliente y al personal a colaborar con este último.

En el primero de los enfoques los proveedores no piensan, generalmente, en el proceso como un flujo único de experiencias conexas. Piensan en sus tareas y responsabilidades propias individuales. En el segundo, en cambio, el cliente es el único que ve el cuadro completo, a la organización en su totalidad, a pesar de que los momentos de la verdad son, como regla, heterogéneos en su impacto al cliente.

---

<sup>5</sup> Ernesto Negrín. Curso: Gestión de los servicios turísticos.

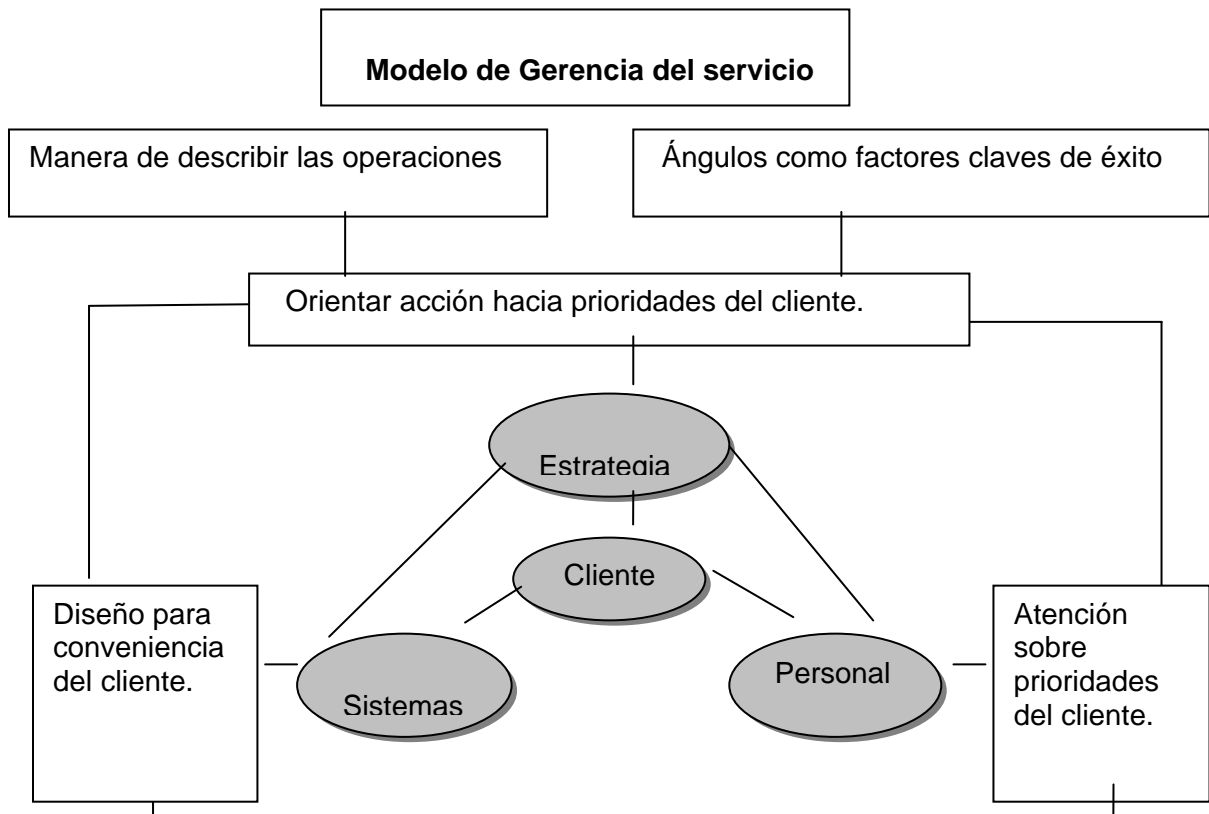


Figura 1.3. Triángulo de los servicios. Fuente: Navarro Pérez (2001).

Así, el concepto momentos de la verdad y el ciclo de servicios son una poderosa idea para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ve el cliente (empatía).

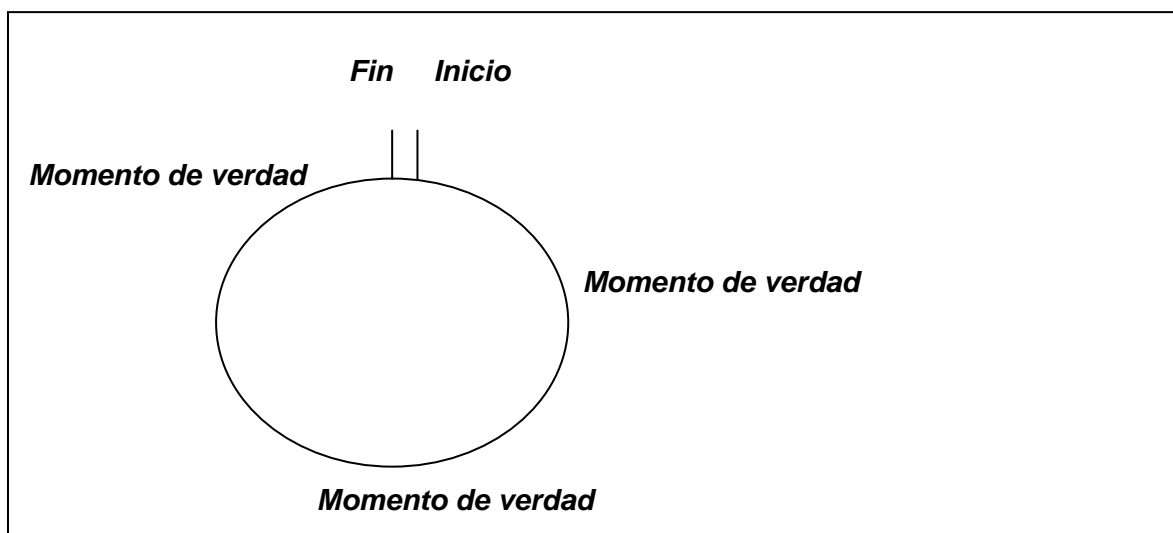


Figura 1.4 El ciclo del servicio. Fuente: Albrecht (1990)

Los servicios responden a necesidades básicas de la sociedad<sup>6</sup> y para que estas sean satisfechas con la calidad requerida se deben tener en cuenta elementos intangibles que existen dentro de la organización como son la motivación, la satisfacción y el liderazgo.

### **1.5 Calidad. Conceptualizaciones de la Calidad.**

La calidad nos invade. Este siglo será, por lo visto y sin duda alguna, el siglo de la Calidad: "Para hacer efectiva esta revolución en todo el mundo, las economías requerirán varias décadas: todo el siglo XXI. Por eso, mientras el siglo XX ha sido el 'siglo de la productividad', el siglo XXI será conocido como 'siglo de la calidad'" (Juran, 001:2.19). Palabra de gurú. Pero la calidad ya está aquí. Descubierta. Ineludible. Real e imperativa. No debemos ir muy lejos para encontrarla.<sup>7</sup>

La Calidad es uno de los conceptos actuales en las organizaciones y los Servicios de Salud que más importancia reviste para hablar de resultados a la hora de atender a pacientes, sus familiares y los propios prestadores de nuestro sistema. La importancia de la calidad no se cuestiona por nadie, aunque puede haber puntos de vista distintos sobre lo que se entiende realmente por calidad.

En países como Estados Unidos, por ejemplo, se utiliza el concepto de "Desempeño Institucional", que es más preciso que la palabra calidad sola.

Como se conoce el tema de la calidad está muy ligado a la satisfacción en los servicios. Por tal motivo se hace hoy en día indispensable conocer a plenitud, que aspectos, definiciones y conceptos entrañan la calidad (TABLA 1.2), para poder diseñar los patrones correctos que puedan medir el desempeño institucional e individual de los prestadores en las diferentes Instituciones

A partir de análisis de los conceptos expuestos por varios autores podemos llegar a la conclusión de que todos coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad es la satisfacción del cliente. Basándonos en las concepciones anteriores podemos destacar elementos comunes de la calidad los mismos son:

- Conseguir continuamente la satisfacción de cliente mediante el trabajo bien realizado.
- Adelantarse en la identificación, aceptación y satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos de la organización.
- Es el nivel de excelencia que una empresa escoge para alcanzar satisfacer a su clientela.
- La satisfacción del cliente por el mejor producto y/o servicio.

### **1.6. Gestión de la calidad.**

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Las acciones de gestión de calidad, en el futuro, harán cada vez mas hincapié en los Indicadores, mediciones, recopilación y análisis de datos y bases de datos comparativos, campos todos que han sido objeto de muchos debates en la actualidad.

---

<sup>6</sup> Disponible en: [www.eclac.org/dmaah/guds/inicio.htm](http://www.eclac.org/dmaah/guds/inicio.htm) Consultado: nov 2007

<sup>7</sup> Joaquín Navajas Adán. Tesis doctoral .De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación. Universidad Autónoma de Barcelona. Abril de 2003

Autores	Concepto
Sociedad Norteamericana para el Control de la Calidad	"Conjunto de características de un producto proceso o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente"
M. Juran	"Adecuación para el uso, satisfaciendo de las necesidades del cliente"
Edward Deming	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado"
Philip Crosby	"Cumplir los requisitos"
Agapito González	"Calidad es superar las expectativas de mis clientes, mis clientes son todas las personas a quienes puedo servir directa o indirectamente".
V. Feigenbaum	La composición total de las características del producto y el servicio en las áreas de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento, a través de las cuales el producto y el servicio en uso cumplirán las expectativas de los clientes"
ISO 84 02:84	Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.
Autor desconocido	Proceso de identificar, aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con ella -clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la comunidad- con respecto a los productos y servicios que esta proporciona.
La calidad en términos comerciales	La Satisfacción del Cliente, utilizando para ello adecuadamente, los factores humanos, económicos, materiales, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y la comunidad.
Según KAORU ISHIKAWA	La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojará indefectiblemente Satisfacción para el Consumidor.

**Tabla 1.2** Criterio de diferentes autores sobre el término Calidad. **Fuente:** Elaboración propia.

La Calidad se puede medir en:

- El resultado
- El proceso
- En la organización y planificación

Las técnicas avanzadas de gestión de la Calidad son:

**El Benchmarking** es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para

mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave: competencia, la medición, la satisfacción del cliente, la apertura a nuevas ideas y la mejora continua.

*La reingeniería de procesos* es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente. La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en: Identificar los procesos clave de la empresa, Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario", Definir los límites del proceso, Medir el funcionamiento del proceso, Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

### 1.7 Calidad del servicio.

El logro de la calidad en los servicios tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca del cliente. Los **clientes** aportan el insumo inicial y reciben el "producto final" desde dos puntos de vista: el resultado (lo que recibe en sí) y el proceso (la forma en que lo recibe); a su vez, son el origen y propósito de toda empresa turística, ya que aprecian el ciclo de servicio completo a partir de la mayoría de los denominados "momentos de verdad" que en este se producen; su satisfacción está determinada por un conjunto de atributos del servicio que se identifican como fundamentales.

Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y conciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva.

Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Zeithaml<sup>8</sup> en el modelo SERVQUAL en su valoración de la calidad del servicio percibida por parte de los clientes fundamenta los siguientes atributos:

**Tangibilidad:** Los elementos que el cliente puede sentir, tocar el mismo sirve de referencia para valorar la calidad del servicio.

**Fiabilidad.** Ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio.

**Empatía.** El identificarse con el cliente y ver a través de los ojos del cliente. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente.

---

<sup>8</sup> Zeithaml, V.A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value, Journal of Marketing, vol.52.

**Seguridad:** Impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza. Que El cliente q sienta que lo atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados.

**Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente, dar la sensación al cliente que es importante

A partir del conocimiento de los atributos por los que se miden la calidad del servicio podemos dar paso a conocer en la asistencia sanitaria como se relacionan estos en la misma.

Debido a que gran parte de los estudios están orientados a la evaluación sobre la calidad de los productos tangibles, es importante considerar algunos aspectos relevantes relacionados con la calidad de los servicios (Grönroos, 1982<sup>9</sup>; Lehtinen & Lehtinen<sup>10</sup>, 1982; Berry, Shostack & Upah<sup>11</sup>; 1983; Sasser, Olsen & Wychoff, 1978):

- Para el usuario, evaluar la calidad de los servicios, es más difícil que evaluar la calidad de los productos tangibles; posiblemente los criterios que utilizan para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender.
- Los usuarios no sólo evalúan la calidad del servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.
- En la evaluación de la calidad de un servicio, los únicos criterios que realmente son relevantes, son los que establecen los usuarios. Sólo los usuarios juzgan la calidad, todos los demás juicios son irrelevantes. La percepción de la calidad de un servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

### **1.8 Motivación. Apuntes teóricos.**

En la actualidad los estudios diagnósticos acerca de la motivación profesional, su naturaleza y funcionamiento, cobran importancia en la medida que las investigaciones psicológicas han demostrado la influencia determinante de la motivación en la calidad y del desempeño profesional.

Solana, Ricardo plantea que "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." <sup>12</sup>

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert señalan que "son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." <sup>13</sup>

Koontz, Haroldo; Wehrich, Heinz plantean que "La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los

---

<sup>9</sup> Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications, European Journal of Marketing, vol. 18 No.4.

<sup>10</sup> Lehtinen, U y Lehtinen, J.R (1982): Two Approaches to Service Quality Dimensions, The service Industries Journal, Vol. 11, No.3. July,

<sup>11</sup> Berry, L. (1993). "Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad".Colombia

<sup>12</sup> Solana, Ricardo Administración de Organizaciones.

<sup>13</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración.

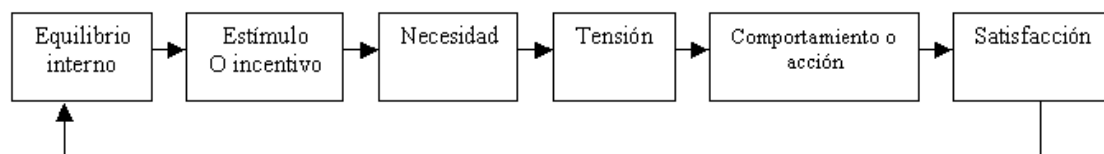
administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." 14

Diego González Serra (1995)<sup>15</sup> plantea que la motivación determina, regula, la dirección (el objeto-meta) y el grado de activación o intensidad del comportamiento.

En una definición más amplia de este autor, propone como motivación el **conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que conteniendo el papel activo y relativamente autónomo de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del hombre y, en consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada.** La autora coincide con la concepción de este autor.

### 1.9. Ciclo Motivacional:

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente, que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente, hasta que aparezca una nueva necesidad. La figura 1.5 muestra el esquema del ciclo motivacional.



**Figura1.5.** Esquema del ciclo motivacional. **Fuente:** Tesis de diploma de Arletis Monzón Moreno., año

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad tiende a satisfacerse a medida que el ciclo se repite. El aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad o aparece la necesidad con nuevos requerimientos. Algunas veces la necesidad no puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

14 Koontz, Haroldo; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª.

15 Dr. Diego Jorge González Serra. Teoría de la Motivación y Práctica Profesional

Núñez de Villacencio, Fernando (1987) <sup>16</sup> plantea que la frustración se entiende como aquellos casos en los que una vez surgida la necesidad, no se puede obtener el objetivo, mediante la conducta motivada, lo que da lugar a que la necesidad quede insatisfecha; es la imposibilidad de llegar a la meta.

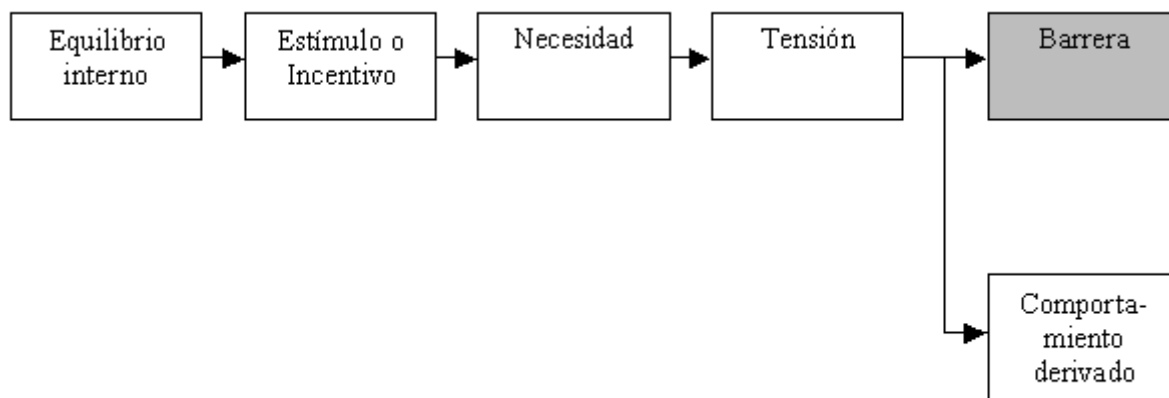
No siempre una necesidad insatisfecha genera frustración, existe un cierto nivel o umbral de tolerancia a la frustración en cada individuo dentro del cual, aunque frustrado, el sujeto puede seguir insistiendo en el logro de su objetivo sin llegar a exhibir signos de alteración o desorganización en su conducta. Cuando a causa de la frustración la conducta del sujeto empieza a descompensarse, se dice que sobrepasa su umbral de tolerancia frente a esta, es decir que ya el nivel de tensión generado por la situación frustrante en que se encuentra, comienza a afectar seriamente su equilibrio psíquico.

El nivel de tolerancia a la frustración varía según:

- La personalidad del sujeto
- Las experiencias frustrantes acumuladas.
- La situación frustrante en sí con su significado particular

Los efectos de la frustración no siempre son negativos cuando se mantiene dentro de límites tolerables para la autoestimación del sujeto, puede facilitar la realización de un esfuerzo y una dedicación mayor, dirigido hacia el logro de los objetivos propuestos, además de el aprendizaje o adquisición de experiencias alcanzadas. Esto ocurre, por supuesto siempre que el sujeto le queda alguna esperanza de obtención de su objetivo e incluso, puede ocurrir que el atractivo que para el sujeto tiene el objeto no alcanzado, aumente frente a las dificultades que se enfrenta durante su búsqueda.

Para una mayor comprensión del ciclo motivacional con frustración se muestra en la Figura 1.6.



**Figura 1.6.** Ciclo motivacional con frustración o compensación. **Fuente:** Tesis de diploma de Arletis Monzón Moreno.

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas. También puede ocurrir que la frustración

<sup>16</sup> Fernando Núñez de Villavicencio Porro aborda la frustración y el proceso de conflicto en el texto *Psicología Médica*. Tomo I.



aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo y evitar la presencia de trabajadores frustrados que no aportan al desempeño organizacional.

### **1.10 Satisfacción laboral.**

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

Una necesidad está privada o insatisfecha debido a que no existen posibilidades reales de su satisfacción, y el sujeto se mantiene sufriendo pasivamente su insatisfacción sin tratar de lograr el objeto-meta de su necesidad.

La diferencia entre la motivación y la satisfacción, se centra en que la motivación está referida al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos

Cuando se aborda la satisfacción dentro de las organizaciones, se trata sobre la satisfacción laboral (SL). Para muchos autores, la satisfacción laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

En el marco de la Psicología, la SL se ha definido de muchas maneras, los elementos coincidentes en su definición son:

- ◆ Como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.
- ◆ La actitud del trabajador frente a su trabajo, en función de las creencias y valores del trabajador sobre su propio trabajo, las características del puesto y las percepciones del trabajador sobre lo que deberían ser.

◆ Medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas sus diferentes aspiraciones en el trabajo.

A veces también se asocian los conceptos de Calidad de Vida Laboral y Satisfacción Laboral; sin embargo son diferentes, porque la CVL, está vinculada a los problemas que percibe y con los que padece y no tiene conciencia de ello, sin embargo la satisfacción está vinculada a los problemas que el empleado percibe.

La satisfacción laboral constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral.

Una concepción más amplia establece que la SL es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Un estado de necesidad lleva normalmente a la acción, a la búsqueda de soluciones; esta es la ineludible conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. .

Existen diferentes aspectos que afectan la percepción del empleado acerca de lo que ellos consideran debería ser (lo que desea un empleado en su puesto); estos son:

1. Características del empleado: necesidades, valores y rasgos personales.
2. Situación de empleo: Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.
3. Características y del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto: Retribución, condiciones de trabajo, supervisión, colegas que brindan apoyo, contenido del puesto, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso, reto del trabajo, sistemas de recompensas justas

#### **1.11. La satisfacción del cliente y su relación con calidad de los servicios.**

Satisfacción del cliente: Estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) respecto a sus expectativas; esta evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales (Martínez Ribes *et al.*, 1999; Engel *et al.*, 2002; Fornell, 2002; Boss, 2003 y Evrard, 2003).

Cliente interno: Es aquel que se ve afectado por lo que hace o deja de hacer otro miembro o área de la organización (Noda Hernández, 2004). Cada nivel jerárquico inferior en la empresa es cliente del nivel jerárquico inmediato superior (Gutiérrez Pulido, 1997 y Omachonu & Ross, 2000), es decir, todos son clientes internos, tanto los directivos como los trabajadores. La condición de cliente interno es absolutamente independiente del nivel jerárquico y de la función que se desempeñe dentro de la

organización, desde el gerente hasta el más simple empleado, pasando por todas las interfaces o niveles (Farjat, 2002 y Guzmán, 2002).

Los clientes externos aportan el insumo inicial y reciben el "producto final" desde dos puntos de vista: el resultado (lo que recibe en sí) y el proceso (la forma en que lo recibe); a su vez, son el origen y propósito de toda empresa turística, ya que aprecian el ciclo de servicio completo a partir de la mayoría de los denominados "momentos de verdad" que en este se producen; su satisfacción está determinada por un conjunto de atributos del servicio que se identifican como fundamentales.

### 1.12. Relación satisfacción- lealtad del cliente externo.

La satisfacción experimentada por los clientes es la base para su lealtad y su comportamiento ulterior depende de ello. Para obtener lealtad hay que exceder las expectativas del cliente, pero eso no significa excederlas en todas las dimensiones, sino en las que son esenciales para él, o sea, ofrecer un valor añadido, así como detectar y resolver las insatisfacciones que pudieran producirse.

El empleado vende lo que es capaz de percibir en términos de calidad y dirección; es un ciclo causa-efecto, pues constituye el agente verdadero para establecer las relaciones y la comunicación necesaria con los clientes externos mediante el servicio que brinda y la atención con que lo hace. Una condición necesaria para que aumente la satisfacción y, por ende, la lealtad de los clientes externos, es el incremento de la satisfacción de los clientes internos, lo que se traduce en su lealtad a la organización; o sea, la permanencia gustosa en la misma aportando su trabajo con calidad y disciplina (Biosca Vidal, 1994; Handlbauer, 1999; García López, 2000; Pereira, 2000 y Sallenave, 2003).

Existe una corriente investigativa importante que ha destacado la interrelación entre satisfacción del cliente interno y externo, aunque resulta evidente la gran dependencia de un aspecto con respecto al otro; esta relación requiere de una mayor demostración estadística.

De lo anterior puede deducirse que para que una empresa pueda crecer, al menos en forma sostenida y con un soporte real, debe atender también a sus clientes internos o recursos humanos, como se representa esquemáticamente en la Figura 1.7.

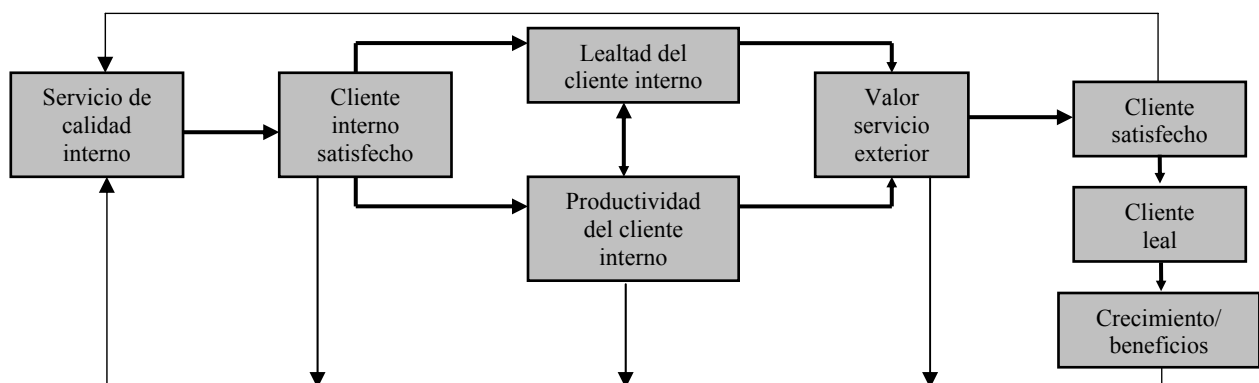


Figura 1.5: Cadena satisfacción- servicio- lealtad. Fuente: Tesis doctorado de Marcia.

Los indicadores tradicionalmente empleados para medir la productividad han estado dirigidos, fundamentalmente, al efecto (Pérez Fernández de Velasco, 1995; Cavero Clemencia, 2000; Lozano

González, 2001 e Irons, 2003), el beneficio obtenido, olvidando la principal causa inmediata, contar con clientes satisfechos hasta el punto de ser leales a la organización, que son el verdadero origen de los beneficios ahora y en el futuro; este fenómeno de dependencia beneficios - satisfacción del cliente externo - satisfacción del cliente interno en las organizaciones turísticas es reconocido por numerosos autores (por ejemplo, Gummerson, 1991; Albrecht & Zemke, 1992; Martín Rojo, 2000; Aiteco Consultores, 2001; WSA Consultores, 2001 e Irons, 2003), los que enfatizan en que se manifiesta de manera similar con independencia del tipo de empresa turística, su grado de dependencia e incluso de su carácter, siempre que se desarrollen en condiciones en que el cliente pueda elegir entre varias opciones.

Para entender esta relación es clave abordar la diferenciación entre los dos tipos de clientes. La autora coincide con el criterio de Noda Hernández & Pérez Campdesuñer, 2004, la cual plantea que el cliente interno es, en cierta forma, similar al cliente externo, pero entre ambos existen diferencias que los separan notablemente; entre estas se encuentran, las necesidades que satisfacen, las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades, el poder de elección y la duración del proceso de satisfacción de las necesidades.

- **Las necesidades que satisfacen.**

Ambos tipos de clientes generalmente satisfacen un conjunto de necesidades en su contacto con la organización de servicio, pero el cliente externo normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada (por ejemplo, alimentación, hospedaje, transportación, sed, recreación, mientras que en el caso del cliente interno estas necesidades no están tan claramente definidas y separadas entre sí. Para la mayoría de los directivos y para muchos de los propios clientes internos, estos sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando realmente, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, entre otras posibles (Álvarez López, 2000); aún cuando indistintamente prioricen una u otra, todas estas necesidades están íntimamente relacionadas y en ocasiones, ni siquiera el trabajador las puede diferenciar por separado.

Actualmente el empleado o cliente interno busca en su empresa un nivel de satisfacción que no sólo incluya una alta motivación hacia el trabajo, sino, además, toda una serie de factores que le permitan mejorar su calidad de vida como trabajador.

- **Las formas en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.**

Mientras que para todos resulta claro que la forma fundamental que posee el cliente externo para retribuir la satisfacción de una necesidad es el dinero (sin ignorar otras posibles), no todos se percatan de que es mediante su propio esfuerzo físico y mental que el cliente interno retribuye la satisfacción de una necesidad. La mayoría siente que le hacen un favor al pagarle al trabajador por su trabajo y al dejarlo trabajar, pero ruegan por que el cliente externo" le haga el favor de dejarlo servirle". En su "miopía" no se percatan de que si el cliente interno no hubiera requerido satisfacer necesidades mediante el trabajo y en consecuencia, no hubiese pagado con su esfuerzo por la satisfacción de estas necesidades, entonces no estarían ellos en condiciones de ofrecer un producto y recuperar el dinero pagado. Al igual que el cliente externo paga más que el costo del producto recibido, el cliente interno recibe menos dinero que el

equivalente al esfuerzo realizado, y es el pago excedente del cliente externo la materialización del valor agregado por el cliente interno y, en consecuencia, la única vía de ganancia. Por lo que se puede afirmar que ambos clientes se complementan para convertirse en “las dos caras de una misma moneda” que se llama ganancia.

- **El poder de elección del cliente**

“El cliente es el Rey”, afirman los que conocen que dependen del cliente externo y reconocen a este como único cliente, y no dejan de tener “cierta razón”, ya que necesitan de ellos para materializar su ganancia (y este lo sabe), pero como casi siempre, no existe un único proveedor de un producto o servicio y como cada vez más las diferencias entre los distintos proveedores son menos y más difíciles de lograr en los productos en sí, la tratan de lograr en la “personalización” del servicio al tipo de cliente. Esta situación otorga gran poder al cliente externo, quien cuando no se siente totalmente satisfecho con un proveedor, lo abandonará y buscará otro.

Sin embargo, no corre igual suerte el cliente interno, quien tiene que enfrentarse a un mercado de trabajo donde los proveedores resultan relativamente escasos y sus similares (los otros clientes internos) están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades. En resumen, el cliente externo goza de poder de elección, pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección, pues su oferta es abundante y lo que demanda es escaso.

- **La duración del proceso de satisfacción de las necesidades**

Esta característica, no por ser la última, deja de ser más importante, pues es la que ejerce mayor influencia en que no se reconozca por todos la existencia del cliente interno en las organizaciones.

La duración del ciclo del servicio, mediante el cual el cliente externo recibe el producto que satisface sus necesidades, resulta relativamente muy corta en comparación con la del ciclo del servicio del cliente interno.

Usualmente los clientes externos consumen un producto o reciben un servicio de atención personal de forma esporádica y aún cuando sea de forma diaria, el intervalo de tiempo que le dedican a interactuar con el servicio para satisfacer una necesidad específica resulta pequeño en comparación con el total de horas del día. Esto hace que durante ese breve período de tiempo el cliente externo se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener. Esta brevedad induce a que el cliente sea más objetivo en su valoración y resulte muy difícil lograr modificar el proceso valorativo de este mediante la realización de cambios en sus expectativas, necesidades o en la propia percepción de lo recibido. Todo el proceso planteado podría resumirse como la contracción del ciclo del servicio mediante una compresión de los momentos de verdad.

En contraposición a lo antes descrito, está el proceso mediante el cual el cliente interno satisface sus necesidades. En este caso, generalmente interactúa con el ciclo del servicio casi todos los días y, como mínimo, ocho de las veinticuatro horas del día. De tal forma el cliente interno rara vez espera que sus

necesidades sean satisfechas de forma inmediata, sino durante el transcurso del tiempo; esto hace que sus necesidades, prioridades y expectativas se modifiquen en el transcurso de este período, durante el cual se logra que la valoración del cliente interno sea más subjetiva, pasiva y sujeta a una mayor influencia de quien oferta el servicio (empleador). Este otro caso podría resumirse como la dilatación del ciclo del servicio mediante la expansión de los momentos de verdad.

Lo anterior demuestra la importancia del estudio de los niveles de satisfacción que experimentan los clientes internos desde dos ángulos: a partir de indicadores que reflejen la satisfacción con su trabajo y a partir de indicadores que caractericen su satisfacción con los insumos que reciben del proceso precedente en términos de calidad (en su sentido más amplio), los que deberán tomarse como punto de partida para el mejoramiento continuo de la productividad.

### **1.13. LIDERAZGO.**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, las personas tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

### **1.14 Definiciones del liderazgo.**

Según Koontz,<sup>17</sup> " el liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo".

De acuerdo con Stonner<sup>18</sup> el liderazgo es "el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo".

Adalberto Chiavenato<sup>19</sup> en 1993 destaca: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

---

<sup>17</sup> Koontz, Haroldo; Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª

<sup>18</sup> Stoner. Administración (Parte I y II) Quinta Edición

<sup>19</sup> Chiavenato, Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración.

Alonso et al, en 1999 expone que "el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado, con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas".

Según Carlos Marín Zamora en 1998<sup>20</sup> plantea en su concepción tradicional que el líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Además, en su nuevo concepto de liderazgo señala que es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

De forma general se puede destacar elementos comunes en estas concepciones del liderazgo tales como: el liderazgo está estrechamente relacionado con los fenómenos sociales ya que se considera uno de ellos, pues su esencia parte de la existencia de relaciones interpersonales, que permiten estructurar tareas, establecer relaciones, fijar objetivos. Para que una persona pueda ser identificada como líder, debe ser percibida por los demás como superior o sobresaliente.

### **1.15 Actitudes y Funciones del líder. Características fundamentales.**

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado se posea para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.

El líder debe tener una serie de actitudes que le ayuden a desarrollarse en su entorno, por ejemplo: conocimiento de los métodos de trabajo, de las técnicas de organización, de las leyes y reglamentos, de los procedimientos de mando y control, del material y equipo a su cargo y de la dirección de hombres. Debe tener habilidad para planear y organizar el trabajo, para apreciar situaciones y tomar decisiones, para instruir, para crear situaciones deseables, descubrir facultades y conseguir disciplina espontánea, basada en el convencimiento. Además sobre todo debe tener actitud responsable, voluntariosa, comprensiva, de justicia y de cooperación.

---

<sup>20</sup> Marín-Zamora, Carlos: Toma de decisiones y liderazgo, Revista

En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a responsabilidad, donde deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar, las cuales explicamos a continuación:

**PREVER:** Significa ver antes, calcular y preparar el futuro objetivo. Para ello es necesario primero fijar claramente los objetivos a conseguir teniendo en cuenta las necesidades que ello va a suponer de acuerdo al método a seguir.

**PLANEAR:** es fijar el plan elaborado mediante la función de prever; el cual debe hacerse por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos. Para ello es necesario utilizar datos reales y objetivos para lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión.

**ORGANIZAR:** es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, definiendo claramente las obligaciones y responsabilidades, delegando autoridad y preparando a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad.

**MANDAR:** es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas y formar voluntades para conducirlas y orientar su esfuerzo a la acción común.

**COORDINAR:** es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas cuyo objetivo es que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás, con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados.

**CONTROLAR:** es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado, es verificar en todo momento y a todo nivel. Planear y controlar, son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad.

**EVALUAR:** Es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización, es volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes.

#### **Características de un líder.**

Por otro lado Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999) en su libro "Lo Mejor de los Gurús", presentan todo un capítulo del liderazgo donde se aprecian un grupo de características distintivas de un líder (TABLA 1.4).

La mayoría de estos autores coinciden en que un buen líder debe ser confiado, íntegro, visionario, curioso, respetar y comprender a sus seguidores, así como las necesidades de los mismos, tener iniciativa, ser decidido y ser un aprendiz continuo.

De acuerdo con lo antes planteado se hace necesario aplicar todo este *know how* por los directivos de las organizaciones del país y específicamente nuestro trabajo se propone evaluar como están estos aspectos dentro del sector de la salud, específicamente en el Hospital Militar de Matanzas Dr. Mario Muñoz Monroy.

#### **1.15 Salud. Consideraciones generales.**

Teniendo en cuenta que nuestra investigación se desarrolla en los servicios sanitarios a continuación ofrecemos algunas consideraciones generales sobre este sector el cual forma parte de uno de los principales logros de nuestro país.



AUTORES	CRITERIOS
Warren Bennis	Visionario, apasionado, integro, confiado, curioso, osado.
Burt Nanus	Visionario, dominar los cambios, diseñador de la organización, aprendiz anticipado, dominar la interdependencia, altos niveles de integridad.
James O Toole	Integro, confiado, saber escuchar, respeto por los seguidores.
Stephen Covey	Aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradiar energía positiva, creer en otras personas, llevar una vida equilibrada, ver la vida como una aventura, sinergia, comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para renovarse.
Max de Pree	Integro, confiado, perspicaz preocupado por el espíritu humano, valiente en las relaciones, sentido del humor, enérgico intelectualmente y curiosidad, respeto al futuro, atención al presente y comprensión al pasado, previsible, amplio, cómodo con las ambigüedades, sereno.
John Gardner	Vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio en las decisiones, buena voluntad para aceptar responsabilidades, competentes en las tareas, comprensión por sus seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, capacidad para ganarse la confianza de la gente, capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades, confianza, influencia, asertividad, adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque.

**Tabla 1.4.** Características distintivas de un líder. **Fuentes:** Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (1999)

### Características del Sistema de Salud en el mundo.

Existen cuatro grupos o patrones diferentes de organización de los sistemas de salud:

1. Asistencia pública: servicios de pobre calidad y cobertura, y los recursos humanos son de baja preparación. (Asia, África y América).
2. Seguro de enfermedad. (Europa, Japón, América del norte, Chile).
3. Sistema de libertad de empresa: se mezclan los servicios anteriormente mencionados, pero predomina la atención privada. (Estados Unidos).
4. Servicio nacional de salud: servicio para bases económicas diferentes. (Cuba, Inglaterra, Suecia).

### Caracterización del Sistema Nacional de Salud.

El país se encuentra inmerso en una revolución en el campo de la salud, donde la formación del personal, las inversiones, el desarrollo de la tecnología asociado a diferentes programas de salud conforman el escenario en que se desarrolla la promoción, la prevención, la curación, la enseñanza y la investigación de la actividad sanitaria.

#### Los niveles de la atención médica en Cuba son:

- ♣ Primaria: Debe dar aproximadamente al 80% de los problemas de salud de la población y que corresponden con las acciones de promoción y protección de salud.
- ♣ Secundario: Da cobertura acerca de 15% de los problemas de salud, su función fundamental es tratar al hombre ya enfermo. Este nivel está altamente relacionado con el primario, debido a que en ocasiones el paciente recibe una atención de segundo nivel aunque sea de forma ambulatorio.

♣ Terciario: Debe abarcar del 5% de los problemas de salud, relacionado con secuelas o aumento de las complicaciones de determinada enfermedad.

Dentro de las funciones del Sistema de Salud se destacan:

- ❖ Organizar los servicios de atención médica preventiva y curativa para toda la población.
- ❖ Elaborar y mantener el sistema de información estadística en materia de salud a los efectos de satisfacer sus propias necesidades como organismo y los otros organismos nacionales e internacionales.
- ❖ Dirigir las actividades de producción, exportación, importación, comercialización, distribución y almacenamiento de medicamentos.
- ❖ Dirigir las actividades de comercialización, distribución y almacenamiento de artículos y equipos médicos.
- ❖ Dirigir la actividad de comercialización de los servicios de salud, asistencia técnica, la formación y especialización de personal extranjero, así como software y literatura científica a fines con la actividad propia.
- ❖ Atención médico preventiva, curativa, de promoción y de rehabilitación.
- ❖ Asistencia a ancianos, impedidos físicos, mentales y otros minusválidos.
- ❖ Formación, especialización y educación continua de profesionales y técnicos.
- ❖ Investigación y desarrollo de las ciencia médicas.

Dentro del Sistema Nacional de Salud (S.N.S) los hospitales ocupan una posición muy importante, por sus posibilidades de un diagnóstico más refinado y un tratamiento más complicado, por lo que resultan de un gran apoyo a la atención ambulatoria.

Teniendo en cuenta las necesidades de personal más especializado, de recursos de alta tecnología y financieros que utilizan los hospitales, estos constituyen las instituciones más complejas y costosas del S.N.S, por lo que requieren de una óptima organización y del uso racional de los recursos.

Los objetivos para cumplir con la misión vinculados al Hospital son:

1. Desarrollar los métodos de prevención y promoción de salud.
2. Elevar el nivel cultural sanitario, para crear hábitos nutricionales más sanos (tomando como base la atención primaria) médicos de familia, especialización.
3. Lograr un alto grado de calidad en los servicios de la red hospitalaria.
4. La existencia de docencia médica en todas las instituciones de salud.
5. Lograr la universalización de la investigación.
6. Preservar el medio ambiente.
7. Desarrollo de la higiene sanitaria, urbana y rural.
8. Lograr la formación integral médica, de asistente y enfermería.
9. Incentivar el internacionalismo.
10. Que la superación profesional y el estudio sistemático sea de forma dialéctica.

Alrededor del 70% de las defunciones que ocurren en Cuba se encuentran comprendidas en siete enfermedades no transmisibles: enfermedades del corazón, cáncer. Enfermedades cerebrovasculares, diabetes mellitas, asma bronquial, accidentes y suicidios. Notables han sido las transformaciones ocurridas en los últimos años en el estado de salud de la población cubana. La esperanza de vida se incrementó desde 1960 en más de 15 años, pasando de 61,79 años a 74,22 como promedio para ambos sexos. La mortalidad infantil que se había reducido en el 50 % en los años 70, volvió a disminuir en igual proporción en la década del 80 y ha continuado su descenso progresivamente, para reportarse una tasa que se sitúa entre las más bajas a escala mundial, como la obtenida en el año 2005 (6.5 por 1000 N/V). La reducción de la mortalidad por enfermedades infecciosas y parasitarias que aún son un importante problema para el Tercer Mundo, constituye uno de los cambios más significativos en la salud de los cubanos. Enfermedades prevenibles por vacunas como la poliomielitis, difteria y tétanos del recién nacido han sido erradicadas.

Un aspecto de gran importancia para el S.N.S es que la colaboración cubana en la esfera de la salud está presente en más de 60 naciones, llegando a las zonas más recónditas de América Latina y África, fundamentalmente. Se creó el destacamento "Henry Reeve", donde miles de médicos y técnicos de la salud han prestado su ayuda en Paquistán y Guatemala, víctimas de desastres naturales, y se desarrolla la misión "Milagro", surgida en 2004 para atender pacientes venezolanos con afecciones en la vista, y extendida al resto de la región latinoamericana.

En las actuales condiciones de desarrollo socioeconómico y de extensión y profundización de la colaboración internacional, se lleva a cabo un proceso de fortalecimiento y perfeccionamiento de la organización económico- social, en particular de la Educación, la Cultura y del Sistema Nacional de Salud. Los programas de la Revolución impactan, de manera especial, en el remozamiento y construcción de nuevos centros asistenciales, en los modernos equipamientos que se instalan, en la elevación del nivel científico de los profesionales y técnicos del sector, y en la búsqueda de una atención de excelencia en los servicios médicos.

#### **Caracterización de los servicios médicos del MINFAR.**

Las actividades de los servicios médicos en las FAR se rigen en la actualidad por su Manual Especializado, el cual, debido a las nuevas concepciones y cambios establecidos se hace necesario actualizar; el proceso de excelencia hospitalario.

Los servicios médicos como parte integrante del aseguramiento logístico se definen como el conjunto de medidas y recursos dispuestos para el fortalecimiento de la capacidad y disposición combativa de las unidades mediante la aplicación de los principios y normas de la promoción, la prevención y el control de salud.

Su objetivo fundamental es la aplicación de los conocimientos más avanzados de las ciencias médicas, ajustados a las características propias de la vida y el trabajo militar, para obtener la más elevada aptitud física y psíquica de los miembros de las FAR en la defensa del país, así como en interrelación con el Sistema Nacional de Salud, planificar el aseguramiento médico de la guerra de todo el Pueblo:

Para ejecutar con este objetivo, deben cumplirse las siguientes misiones:

- Selección médica de los especialistas militares.
- Control médico del estado de salud y sobre las condiciones de vida y trabajo.
- Promover estilos de vida saludables en los colectivos militares y en los individuos.
- Realización de un conjunto de tareas dirigidas a asegurar la capacitación del personal en los conocimientos, hábitos y habilidades necesarias para desarrollar con eficacia, las acciones combativas en situaciones complejas, con independencia táctica y empleando los diferentes métodos de combate.
- Recuperación de los heridos y enfermos en el más breve plazo posible, hasta el pleno reintegro a las actividades de preparación combativa o a las acciones combativas.

Los servicios médicos, como especialidad que interviene directamente en las actividades relacionadas con el aseguramiento logístico de las tropas, se rigen por los principios generales de la administración militar, los principios particulares de dicho aseguramiento y los que se derivan de la aplicación de las normas y regulaciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública (MINSAP).

## CAPITULO II: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se expone la caracterización del centro y se brindan los resultados para evaluar el comportamiento de la motivación, satisfacción laboral, el liderazgo y la calidad en el servicio Cuerpo de Guardia.

### 2.1 Caracterización del objeto de estudio.

El Hospital clínico-quirúrgico-docente Mario Muñoz Monroy es una de las tantas instalaciones de salud de nuestro país con el objetivo primordial de garantizar la asistencia médica preventiva-curativa y de rehabilitación al universo del territorio, con la máxima calidad requerida. Esta institución fue fundada el 7 de enero de 1958 en el Reparto 2 de Diciembre en el municipio y provincia del mismo nombre, Matanzas. Perteneció al Ministerio de Salud Pública (MINSAP) y al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), lo cual explica que su prioridad es, elevar la disposición combativa de las tropas y la atención a la población. En sus inicios estaba habilitado de modo similar a un hospital de tropas, con 25 camas y una reducida plantilla de médicos y enfermeras contando además con un quirófano, 2 salones de operaciones, un pequeño laboratorio clínico, un equipo de RX, esterilizadora y cocina – comedor. Actualmente las principales áreas constructivas del hospital son: el área administrativa, cuerpo de guardia, hospitalización, ambulatoria, aseguramiento y almacenes.

En la planificación estratégica realizada en la entidad objeto de estudio se determinaron los aspectos siguientes:

**Misión:** Brindar una atención médica especializada de excelencia a las tropas y población civil con el más alto nivel docente, científico técnico, basado en los principios éticos, profesionales y revolucionarios.

**Valores:**

- Profesionalidad
- Ético
- Revolucionario

**Áreas de Resultados Claves:**

- Asistencial:
  - Cuerpo de Guardia.
  - Hospitalización.
  - Servicios Externos.
  - Medios Diagnósticos.
- Logística.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión del componente humano.

**Visión:** Somos un hospital con servicios especializados de salud excelente, fortalecidos con la profesionalidad de los trabajadores, la mejora continua y la satisfacción de pacientes y familiares. Aplicamos creativamente el perfeccionamiento hospitalario apoyándose en nuestros valores éticos, profesionales y revolucionarios.

El servicio seleccionado para la realización de este trabajo fue: **Cuerpo de Guardia**, por ser el servicio que tributa a todas a las especialidades, donde se garantiza la vida del paciente y la continuidad de la asistencia médica. Es el servicio que demanda una mayor atención médica y recursos.

## 2.2 Análisis de los resultados.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS versión 12, donde se analizaron la fiabilidad de los instrumentos, la mediana, los percentiles, entre otros. El muestreo utilizado fue el probabilístico estratificado por afijación proporcional.

En la **Tabla #2.1** se resume el nivel de fiabilidad en cada variable del servicio donde podemos concluir que existe fiabilidad en todos los instrumentos diseñados y el alfa excede de 0.60.

	Calidad		Motivación	Satisfacción	Liderazgo
	Cliente Interno	Paciente			
<b>Cuerpo de Guardia</b>	0.947	0.846	0.689	0.966	0.983

**Tabla # 2.1.** Análisis de la fiabilidad a través del Alfa de Combrach. **Fuente:** Elaboración propia.

### Diagnóstico de la Motivación Laboral:

A continuación se realizará el análisis de la mediana y los percentiles en el servicio.

En el análisis de los resultados del cuestionario de motivación (ver anexo 1) en el servicio se nota que el mismo se encuentra con una motivación fuerte pues el valor de la mediana está entre 1 y 3 (demasiado y bastante motivados) fundamentalmente de la escala empleada, se observa que el 95% del personal opina sentirse bastante motivados excepto en algunos indicadores como:

**Me gusta influir en los demás par obtener mis propósitos. (Poder)** (2 personas para un 18.2% se siente poco motivada y nada motivada).

**El salario que obtengo (Existencia)** (2 personas se sienten muy poco motivadas para un 18,2% y una está nada y muy poco motivada para un 9.1%).

Las necesidades donde el personal se encuentra bastante motivados son las de **vocación profesional, poder, logro, afiliación, estima y social** destacando los indicadores de:

1. Me agrada la labor que realizo (**Vocación Profesional**).
2. Pongo empeño en mejorar la calidad de los servicios que se brindan (**Logro**).
3. Ser útil a la sociedad, la revolución y el socialismo (**Social**).
4. Me gusta la organización y la disciplina en el trabajo (**Poder**).
5. Me agrada cumplir misión internacionalista (**Vocación Profesional**).
6. Me esfuerzo por resolver satisfactoriamente los problemas que se presentan (**Logro**).
7. Cumplir con el deber familiar (**Social**)
8. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros (**Afiliación**)
9. El reconocimiento de la labor desempeñada (**Estima**)
10. Estar informado oportuna y adecuadamente para poder desempeñar mi labor (**Afiliación**).
11. Laborar en un centro de prestigio. (**Estima**)

12. Lograr que el hospital sea declarado de excelencia (**Social**).

13. Me agrada el impacto de mi labor en el trabajo que realizan otras personas (**Poder**).

De manera general podemos decir que el 54.5% del personal de este servicio se encuentra demasiado motivado con 6 personas y el 45.5% están motivados con 5 personas. Ver Anexo 2.

#### **Análisis del comportamiento de las dimensiones de la motivación en el servicio:**

El análisis del comportamiento de las dimensiones se realiza a partir de la existencia de correlación significativa entre los diferentes indicadores y la motivación general que presenta la muestra del servicio investigado. Se tiene en cuenta el número de preguntas correlacionadas de forma significativa, muy significativa y el rango medio como se aprecia en la siguiente tabla:

DIMENSIÓN	**	*	NO	RANGO MEDIO	Nivel jerárquico
Estima	0	0	4	9.5	1
Social	0	0	4	11.0	2
Poder	0	0	4	13.5	3
Vocación profesional	0	0	4	15.25	4
Afiliación	0	0	4	16.0	5
Existencia	0	0	4	18.0	6
Logro	0	0	4	18.25	7

**Tabla# 2.2** Correlación de la dimensiones con le motivación general.

Fuente: Elaboración propia

#### **Leyenda:**

\*\* Correlación Muy significativa

\*Correlación Significativa

Después de haber realizado un análisis detallado de las necesidades de la motivación en el servicio de cuerpo de guardia podemos concluir que no hay correlación en **estima, existencia, logro, afiliación, poder y socia y vocación profesional**.

#### **Diagnóstico de la Satisfacción Laboral de los Clientes Internos:**

A continuación se expondrán los aspectos positivos y negativos del servicio seleccionado en la investigación. Los resultados se obtienen a través del análisis de las herramientas estadísticas mediana y percentil.

En el análisis de los resultados del cuestionario de satisfacción (ver anexo 3) se observa que los valores de la mediana se encuentran entre 2 y 3 (Satisfecho y parcialmente satisfecho) de la escala empleada. Nótese que el 95% del personal encuestado perteneciente a este servicio opinan estar satisfechos e excepto en los indicadores de:

**Carga de trabajo (bienestar subjetivo)** 5 personas opinan sentirse parcialmente insatisfechas que representan el 33,3% de la muestra

Los aspectos que más satisfacen al personal de este servicio son los de **Relación jefe-subordinados y grupo, competencia, logro y comunicación:**

1. Dominio del trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores (**Logro**).
2. Disposición a asumir tareas y nuevos retos (**Logro**).
3. Conocimientos técnicos y profesionales de su jefe inmediato superior (**Logro**)
4. Espíritu de equipo y cohesión para realizar el trabajo en su área **Relación jefe-subordinados**
5. Relación del Director General con los trabajadores **Relación jefe-subordinados**
6. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones **Relación jefe-subordinados**
7. Respeto y consideración al trabajador **Relación jefe-subordinados**
8. Capacidad de respuesta ante diferentes situaciones **competencia**
9. Creatividad y solución de problemas **competencia**
10. Sentirse parte activa con los resultados del centro. **Comunicación**
11. Disponibilidad de la información en el tiempo y la forma correcta **Comunicación**

De manera general podemos decir que 40.0% de las personas encuestadas se encuentran muy satisfechas, y parcialmente satisfechas con 4 personas y el 20.0% está satisfechas con 2 personas. Ver anexo 4.







#### **Análisis del comportamiento de las dimensiones de la satisfacción laboral en el servicio:**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>**</b>	<b>*</b>	<b>No</b>	<b>RANGO MEDIO</b>	<b>Nivel jerárquico</b>
Control	3	1	6	12.71	1
Beneficio	1	2	6	23.0	2
Comunicación	0	1	7	25.0	3
Competencia	0	0	5	27.6	4
Bienestar subjetivo	2	0	5	28.6	5
Organización	0	1	5	33.4	6
Estimulación	1	0	5	36.2	7
Relación jefe subordinado grupo	0	3	7	37.71	8
Condiciones de trabajo	0	4	15	39.46	9

**Tabla # 2.3** Comportamiento de las dimensiones.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las dimensiones más correlacionadas en el servicio de cuerpo de guardia son **relación jefe subordinado y grupo, estimulación, organización, control, beneficio, bienestar subjetivo, condiciones de trabajo y comunicación** destacando los indicadores de:

-  Espíritu de equipo y cohesión para realizar el trabajo en su área **Relación jefe subordinado grupo**
-  Clima emocional reinante. **Relación jefe subordinado grupo**
-  Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador en su área. **Control**
-  Aplicación justa y adecuada de la política de sanciones **Control**
-  Cumplimiento de la disciplina laboral **Control**
-  Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados. **Estimulación**



- Posibilidad de superación. **Condiciones de trabajo**
- Conocimientos técnicos y profesionales de su jefe inmediato superior. **Competencia**
- Atención a los planteamientos de los trabajadores. **Comunicación**
- Control preventivo. **Control**
- Adecuación de las tareas que se le asignan con las condiciones para realizarlas. **Organización**
- Ropa y calzado **Condiciones de trabajo**
- Confort del local de trabajo **Condiciones de trabajo**
- Servicio de transporte **Condiciones de trabajo**
- Disponibilidad de infomed, Intranet, correo electrónico **Condiciones de trabajo**
- Atención a los trabajadores en Situaciones especiales **Beneficios**
- Atención médica según necesidad **Beneficios**

La dimensión de **bienestar subjetivo** es la menos correlacionadas en este servicio.

#### **Diagnóstico del Liderazgo existente en los clientes internos:**

Se analiza en el cuestionario de liderazgo (ver anexo 5) los percentiles y la mediana destacando los aspectos más positivos y negativos en cada uno.

En este servicio el 95% del personal muchas veces y frecuentemente perciben un buen liderazgo ejercido por su jefe inmediato pues los valores de la mediana se encuentran entre 2 y 3 de la escala empleada

**Realiza un control sistemático (Control y Disciplina)** En este indicador existe 1 persona que opina que rara vez se ejerce un buen liderazgo representando el 9.1% de la muestra.

**Da a conocer a sus subordinados los objetivos del centro y los del área. (Comunicación).** En este indicador existen 1 persona que opinan que rara vez se ejerce un buen liderazgo representando el 9.1%

**Mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás. (Comunicación).** En este indicador existen 1 persona que opinan que rara vez se ejerce un buen liderazgo representando el 9.1%

1. Las dimensiones más positivas son **Competencia Profesional y Social, Control y Disciplina y Organización** destacándose los siguientes indicadores:

2. Posee conocimientos y habilidades técnico- profesionales de la actividad que realiza. (**Competencia Profesional y Social**).
3. Le gusta asumir retos y riesgos (**Competencia Profesional y Social**).
4. Es capaz de inspirar, guiar. (**Competencia Profesional y Social**).
5. Tiene control de los recursos en su área de trabajo (**Control y Disciplina**)
6. Estimula las ideas creativas e innovadoras. **Organización**
7. Es exigente en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral sistemático (**Control y Disciplina**)

De forma general podemos decir que el 45.5% del personal encuestado en este servicio muchas veces percibe un buen liderazgo ejercido por su jefe con 5 personas, el 27.3% siempre encuentra positivo el liderazgo ejercido con 3 personas, el 18.2% frecuentemente percibe un buen liderazgo, el 9.1% a veces

percibe un buen liderazgo ejercido por su jefe inmediato superior. Anexo 6.

### Diagnóstico de la Calidad percibida por los clientes internos y externos.

#### Cientes internos.

En el análisis de los resultados del cuestionario de calidad (ver anexo 7) en los clientes internos se nota que están satisfechos con la calidad pues el valor de la mediana se encuentra entre 1(muy satisfecho) y 2(satisfecho), el 95% de la muestra se encuentran satisfechos y parcialmente satisfechos.

Los indicadores donde perciben la mayor calidad son:

1. Apariencia personal de médicos, enfermeros y técnicos
2. Organización del área.
3. Adecuada comunicación con el paciente.
4. Información ofrecida por el medico acerca de su enfermedad y tratamiento.
5. Amabilidad y respeto de médicos, enfermeros y técnicos
6. Escucha activa por parte del médico sobre los síntomas y preocupaciones de paciente.
7. Atención rápida y eficaz al paciente según sus necesidades por parte del médico.

De manera general el 53,3% del personal encuestado está satisfecho, el 33,3% se encuentra muy satisfecho y el 13,3% está parcialmente satisfecho con la calidad del servicio. Anexo # 8.

Nótese en la **tabla # 2.4** que en el comportamiento de los atributos el más correlacionado es **seguridad**, seguida **capacidad de respuesta y fiabilidad** y el menos correlacionado es **tangibilidad**.

Servicios/ Atributos	C. Guardia
Seguridad.	2
Empatía.	3
Tangibilidad.	4
Fiabilidad.	1
Capacidad de respuesta.	5

Tabla # 2.4 Análisis del comportamiento de los atributos. Fuente: Elaboración propia.

#### Cientes externos.

Los pacientes en el servicio perciben una buena calidad (ver anexo 9) en todos los indicadores medidos encontrándose los valores de la mediana en 2(satisfechos), el 95% se encuentran satisfechos destacando los indicadores de:

1. Apariencia de médicos, enfermeros y técnicos
2. Escucha activa de médicos
3. Adecuada comunicación con el paciente
4. Amabilidad de médicos y enfermeros
5. Satisfacción con la atención médica.
6. Confianza en de los médico , enfermeros y técnicos

Para los pacientes de este servicio los atributos tiene el siguiente peso:

1. Seguridad
2. Empatía
3. Capacidad de respuesta
4. Fiabilidad
5. Tangibilidad

De manera general el 55,1. % está muy satisfecho con la calidad del servicio, el 36,4 esta satisfecho, el 7.5% esta parcialmente satisfecho y el 0,9% se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho. Anexo # 10.

En la **Tabla #2.5** se resume la importancia que le atribuyen los clientes externos a los atributos. Coinciden en que el atributo de mayor importancia es el de **seguridad** o sea la impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza, no siendo así en el servicio de unidad quirúrgica que le atribuye la mayor importancia al atributo **capacidad de respuesta** (disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente) e intermedia que le atribuye al atributo de **fiabilidad** (Capacidad de producir el servicio en forma fiable y precisa.)

El atributo de menor importancia para los pacientes es el aspecto de las instalaciones, equipo y personal en contacto con los clientes y materiales de comunicación, o sea la **tangibilidad**.

Atributos/servicios.	C. Guardia.
Seguridad	1
Fiabilidad	4
Capacidad de respuesta	3
Tangibilidad	5
Empatía	2

**Tabla #2.5** Importancia de los atributos según los pacientes. **Fuente:** elaboración propia.

Existe una coincidencia en la importancia que le atribuyen los pacientes y los clientes internos a los atributos y al comportamiento de los mismos ya que para ambos es de suma importancia el atributo **seguridad**. También hay que destacar que el atributo **tangibilidad** es al que le dan menos importancia.

Haciendo una relación entre la motivación, la satisfacción, el liderazgo y la calidad se puede llegar a la conclusión que las mismas están muy correlacionadas entre sí como se muestra en la **Tabla # 2.6**.

	Calidad general	Liderazgo general	Satisfacción general.	Motivación general.
Calidad general	1.000	0.034	0.209*	0.089
Liderazgo general	0.034	1.000	0.254**	0.253**
Satisfacción general.	0.209*	0.254**	1.000	0.131
Motivación general	0.089	0.253**	0.131	1.000

**Tabla # 2.6.** Correlación entre motivación, satisfacción, liderazgo y calidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

La **Satisfacción Laboral** es la que más correlacionada está con la calidad con 0.209\* donde lo que permite que exista satisfacción plena son en las dimensiones de:

1. Disposición a asumir tareas y nuevos retos. **Competencia**
2. Seguridad que siente de mantener su trabajo **Bienestar subjetivo**
3. Distribución equitativa de las tareas entre todos los trabajadores de su área. **Organización**
4. Conocimientos técnicos y profesionales de su jefe inmediato superior (**Logro**).
5. Espíritu de equipo y cohesión para realizar el trabajo en su área **Relación jefe-subordinados**
6. Disponibilidad de la información en el tiempo y la forma correcta **Comunicación**

La segunda variable correlacionada con la calidad es la **Motivación** con 0.089 dentro de lo que más motivan se encuentran:

1. Me agrada la labor que realizo. **Vocación profesional**
2. Pongo empeño en mejorar la calidad de los servicios que se brindan. **Logro**
3. Ser útil a la sociedad, la revolución y el socialismo. **Social**
4. Me gusta la organización y la disciplina en el trabajo. **Poder**
5. Cumplir con el deber familiar. **Social**
6. Me esfuerzo por resolver satisfactoriamente los problemas que se presentan (**Logro**)

La tercera y última es la de **Liderazgo** con 0.034 los aspectos que más sobresalen en la percepción de un buen liderazgo son:

1. Es persuasivo **Comunicación**.
2. Posee capacidad de escucha. **Comunicación**.
3. Mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás **Comunicación**.
4. Posee conocimientos y habilidades técnico- profesionales de la actividad que realiza **Competencia personal y social**
5. Le gusta asumir retos y riesgos **Competencia personal y social**
6. Cuenta con una visión clara. **Competencia personal y social**
7. Es capaz de inspirar, guiar. **Competencia personal y social**

**Los factores que mayor incidencia negativa tienen en las variables analizadas son:**

- Reconocimiento de los trabajadores que logren mejores resultados. Satisfacción
- La cercanía del hospital a la vivienda. Motivación
- Me gusta influir en los demás par obtener mis propósitos. Motivación
- Me gustaría trabajar en otro centro de trabajo. Motivación
- La estimulación que recibe el trabajador por su desempeño Motivación
- Sentirse parte activa con los resultados del centro. Satisfacción laboral
- Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados Satisfacción laboral

- Acceso a literatura especializada y actualizada Satisfacción laboral
- Informatización Satisfacción laboral
- Disponibilidad de infomed, Intranet, correo electrónico Satisfacción laboral
- Posibilidades de ascenso Satisfacción laboral
- Mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás. Liderazgo
- Salario que recibe acorde con el trabajo que desempeña Satisfacción laboral
- Le gusta asumir retos y riesgos Liderazgo
- Es persuasivo Liderazgo
- Relación del Director General con los trabajadores Satisfacción laboral

### **Conclusiones:**

- La gestión de servicios constituye dentro de la empresa una actividad fundamental estableciéndose una gestión de calidad en los servicios con las actividades planificadas en función de satisfacer las necesidades del cliente.
- El personal encuestado se encuentra motivado destacando las necesidades de Vocación Profesional, Social, Poder y Estima como las de mayor fuerza motivadora; Existencia como la necesidad de menor fuerza motivadora.
- De manera general el personal encuestado se encuentra satisfecho en casi todas las dimensiones, siendo la dimensión de estimulación la que provoca la mayor insatisfacción del mismo.
- El liderazgo ejercido en la organización es considerado efectivo, destacando las dimensiones de Competencia personal y social, Control y Disciplina, Comunicación no siendo así con Organización.
- La calidad percibida por parte de los clientes internos y externos es buena siendo este último el que mejor la percibe, dándole la mayor importancia al atributo de seguridad y la menor importancia al de tangibilidad.

Recomendaciones:

- Extender el estudio de la Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y Calidad a los demás procesos de la organización.
- Continuar profundizando de forma periódica en este estudio teniendo en cuenta los resultados obtenidos para implementar nuevas acciones encaminadas a mejorar el desempeño organizacional.

## Bibliografía:

- Berry, L. (1993). "Marketing en las empresas de servicios: Compita mediante la calidad"; (S/E); Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (S/A): "Introducción a la teoría general de la administración" (S/E); (S/P).
- González Serra, Diego Jorge: "Teoría de la Motivación y Práctica Profesional"; (S/E); (S/P).
- Grönroos, C. (1984): "A Service Quality Model and Its Marketing Implications"; European Journal of Marketing, vol. 18 No.4.
- Joaquín Navajas, Adán. (2003): "De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación"; Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias; Universidad Autónoma de Barcelona.
- Koontz, Haroldo; Weihrich, Heinz (S/A): "Administración, una perspectiva global" (S/E); (S/P).
- Lethinen, U y Lethinen, J.R (1982): "Two Approaches to Service Quality Dimensions"; The service Industries Journal, Vol. 11, No.3. July.
- Marín-Zamora, Carlos (1998): "Toma de decisiones y liderazgo"; Revista Acta Académica, Número 22, pp [3941]; Universidad Autónoma de Centro América; ISSN 10177507.
- Negrín Sosa, Ernesto (S/A): "Gestión de los servicios turísticos"; CD-ROM Curso: Gestión de los servicios turísticos; UMCC.
- Parra Ferié, Cecilia (2005): "Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano"; Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE.
- Sitio Web: [www.eclac.org/dmaah/guds/inicio.htm](http://www.eclac.org/dmaah/guds/inicio.htm) Consultado: noviembre de 2007.
- Sitio Web: [www.monografia.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml](http://www.monografia.com/trabajos11/contabm/contabm.shtml). Consultado: mayo de 2006.
- Solana, Ricardo F. (1993): "Administración de Organizaciones"; Ediciones Interoceánicas S.A.; Buenos Aires.
- Stoner, J. (1995): "Administración (5ª Ed.)"; McGraw-Hill; México.
- Stoner, J. A.; Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996): "Administración 6a Edición"; Editorial Person; México.
- Zeithaml, V.A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value"; Journal of Marketing, vol.52.



## ANEXO # 1

## CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN.

A continuación aparecen una serie de aspectos relacionados con diferentes actividades que usted realiza en su puesto de trabajo. Marque con una X, en cada pregunta, el numero que mejor corresponda con la fuerza motivadora de cada aspecto, o sea en la medida en que lo motive a usted. Donde:

1. Demasiado.
2. Mucho.
3. Bastante.
4. Ni mucho, ni poco.
5. Poco.
6. Casi nada.
7. Nada.

### Aspectos.

1. Me agrada la labor que realizo.
2. Pongo empeño en mejorar la calidad de los servicios que se brindan.
3. La cercanía del hospital ala vivienda.
4. Se toman en cuenta mis criterios.
5. Trato respetuoso de los directivos hacia los subordinados.
6. Ser útil a la sociedad, la revolución y el socialismo.
7. Me gusta la organización y la disciplina en el trabajo.
8. Me agrada cumplir misión internacionalista.
9. Me esfuerzo por resolver satisfactoriamente los problemas que se presentan.
10. Condiciones adecuadas de trabajo.
- 11 Me agrada tener retroalimentación clara y directa de los resultados de mi labor.
12. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros.
13. Cumplir con el deber familiar.
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.
15. Me gusta trabajar en este hospital.
16. Posibilidad de superación para el desempeño de mi trabajo.
17. El salario que obtengo.
18. El reconocimiento de la labor desempeñada.
19. Estar informado oportuna y adecuadamente para poder desempeñar mi labor.
20. Me gusta trabajar en una institución perteneciente a las FAR.
21. Me gusta influir en los demás par obtener mis propósitos.
22. Me gustaría trabajar en otro centro de trabajo.
23. Me esfuerzo por el bienestar de mis pacientes.
24. La estimulación que recibe el trabajador por su desempeño.
25. Laborar en un centro de prestigio.
26. Participar en actividades recreativas, culturales y deportivas.
27. Lograr que el hospital sea declarado de excelencia.
28. Me agrada el impacto de mi labor en el trabajo que realizan otras personas.
29. Me siento motivado por la labor que realizo.

1      2      3      4      5      6      7

**ANEXO # 2 ANÁLISIS DE LA MEDIANA Y PERCENTILES EN EL SERVICIO CUERPO GUARDIA DE LA MOTIVACIÓN.**

Preguntas Significativas	Dimensión	Percentil 95%	Frecuencia	Mediana	%
1. Me agrada la labor que realizo.	Vocación Profesional	3	7	1	63.6
2. Pongo empeño en mejorar la calidad de los servicios que se brindan.	Logro	3	6	2	54.5
6. Ser útil a la sociedad, la revolución y el socialismo.	Social	2	7	1	63.6
7. Me gusta la organización y la disciplina en el trabajo.	Poder	2	7	2	63.6
8. Me agrada cumplir misión internacionalista.	Vocación Profesional	3	6	1	54.5
9. Me esfuerzo por resolver satisfactoriamente los problemas que se presentan.	Logro	2	6	1	54.5
12. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros.	Afiliación	3	6	2	54.5
13. Cumplir con el deber familiar.	Social	3	6	1	54.5
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.	Poder	3	6	2	54.5
<b>17. El salario que obtengo.</b>	<b>Existencia</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>18.2</b>
18. El reconocimiento de la labor desempeñada.	Estima	3	5	2	45.5
19. Estar informado oportuna y adecuadamente para poder desempeñar mi labor.	Afiliación	3	6	2	54.5
<b>21. Me gusta influir en los demás par obtener mis propósitos.</b>	<b>Poder</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>18.2</b>
22. Me gustaría trabajar en otro centro de trabajo.	Vocación Profesional	7	2	3	18.2
25. Laborar en un centro de prestigio.	Estima	3	6	2	54.5
27. Lograr que el hospital sea declarado de excelencia.	Social	3	8	2	72.7
28. Me agrada el impacto de mi labor en el trabajo que realizan otras personas.	Poder	3	4	2	36.4

### ANEXO # 3 CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL.

En el presente cuestionario se pretende medir el nivel de satisfacción laboral existente en el centro. Para ello se necesita que marque con una X, en cada pregunta, en el número que mejor corresponda de acuerdo a su percepción de cómo se siente. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo actual. Donde:

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Parcialmente satisfecho
4. Ni satisfecho ni insatisfecho
5. Parcialmente insatisfecho
6. Insatisfecho
7. Muy insatisfecho

No	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7
1	Relaciones con sus compañeros en cuanto a: - Espíritu de equipo y cohesión para realizar el trabajo en su área - Clima emocional reinante							
2	Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.							
3	Cooperación y ayuda entre compañeros de distintas áreas o servicios.							
4	Relación del Director General con los trabajadores.							
5	Relación de su jefe inmediato superior con los trabajadores de su área: - Respeto y consideración al trabajador - Nivel de confianza y apoyo							
6	Conocimientos técnicos y profesionales de su jefe inmediato superior.							
7	Dominio del trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores.							
8	Disposición a asumir tareas y nuevos retos.							
10	Capacidad de respuesta ante diferentes situaciones.							
11	Creatividad y solución de problemas.							
12	Conocimiento de los objetivos de su área.							
	Atención a los planteamientos de los trabajadores.							
13	Retroalimentación sobre el trabajo desempeñado: - Por el trabajador - Su área - El centro							
14	Disponibilidad de la información en el tiempo y la forma correcta.							
15	Sentirse parte activa con los resultados del centro.							
16	Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador en su área.							
17	Aplicación justa y adecuada de la política de sanciones							
18	Nivel de exigencia en: - Cumplimiento de la disciplina laboral - Calidad en el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo.							
19	Control de los recursos en su área.							
20	Control preventivo.							
21	Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados.							
22	Estimulación moral a los trabajadores.							
23	Salario que recibe acorde con el trabajo que desempeña.							
24	Beneficios sociales que recibe (artículos, excursiones, cenas, lugar de descanso, etc.).							
25	Correspondencia del sistema de estimulación moral y material.							
26	Adecuación de las tareas que se le asignan con las condiciones para realizarlas.							

27	Distribución equitativa de las tareas entre todos los trabajadores de su área.								
28	Impacto de su puesto de trabajo en el desempeño del área y del centro.								
29	Autonomía para realizar su trabajo (grado de independencia, libertad para programar su trabajo).								
30	Organización del tiempo de trabajo para realizar sus funciones.								
31	Disponibilidad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios de trabajo y recursos necesarios para realizar su labor</li> <li>- Ropa y calzado (entrega periódica)</li> <li>- Confort del local de trabajo.</li> </ul>								
32	Servicio de transporte en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Estado técnico de los equipos.</li> </ul>								
33	Servicio de alimentación en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de la comida</li> <li>- Variedad</li> <li>- Temperatura</li> <li>- Presentación</li> <li>- Higiene</li> </ul>								
34	Horario de trabajo.								
35	Condiciones para investigar, publicar, participar en eventos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a literatura especializada y actualizada</li> <li>- Informatización</li> <li>- Disponibilidad de infomed, Intranet, correo electrónico</li> </ul>								
36	Atención a los trabajadores en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situaciones especiales</li> <li>- Atención médica según necesidad</li> </ul>								
37	Posibilidad de superación.								
38	Posibilidades de tener un desarrollo personal y de carrera (pasar por diferentes puestos de trabajo relacionados y en ascenso) en el centro.								
39	Posibilidades de ascenso.								
40	Relación existente entre lo que aporta y recibe.								
41	Agrado que siente con la labor que realiza.								
42	Carga de trabajo.								
43	Autorrealización por los resultados del trabajo.								
44	Seguridad que siente de mantener su trabajo.								
45	Compromiso con el trabajo (grado de identificación con su trabajo).								
46	Nivel de satisfacción general								

Datos generales:

Sexo ----- Edad: \_\_\_\_\_ Área donde labora: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la actividad: \_\_\_\_\_ Nivel escolar: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el centro: \_\_\_\_\_ Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

Antigüedad en las FAR: \_\_\_\_\_

*Muchas Gracias por su colaboración.*

**ANEXO # 4 ANÁLISIS DE LA MEDIANA Y LOS PERCENTILES EN EL SERVICIO DE CUERPO DE GUARDIA DE LA SATISFACCIÓN.**

Preguntas Significativas	Dimensión	Percentil 95%	Mediana	Frecuencia	%
Espíritu de equipo y cohesión para realizar el trabajo en su área	Relación jefe-subordinado-grupo	3	2	9	90.0
Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Relación jefe-subordinado-grupo	3	2	5	50.0
Relación del Director General con los trabajadores	Relación jefe-subordinado-grupo	3	1.50	5	50.0
Respeto y consideración al trabajador	Relación jefe-subordinado-grupo	3	2	7	70.0
Conocimientos técnicos y profesionales de su jefe inmediato superior.	Competencia	2	2	6	60.0
Dominio del trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores.	Competencia	3	2	9	90.0
Disposición a asumir tareas y nuevos retos.	Competencia	3	2	5	50.0
Capacidad de respuesta ante diferentes situaciones.	Competencia	3	2	5	50.0
Creatividad y solución de problemas.	Competencia	3	2	4	40.0
Disponibilidad de la información en el tiempo y la forma correcta.	Comunicación	3	2	6	60.0
Sentirse parte activa con los resultados del centro.	Comunicación	3	2	4	40.0
<b>Carga de trabajo.</b>	<b>Bienestar Subjetivo</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>20.0</b>

## ANEXO # 5

## CUESTIONARIO DE LIDERAZGO.

En el presente cuestionario se pretende medir el Liderazgo existente en el centro. Su sinceridad en el análisis de cada una de las siguientes afirmaciones será muy provechosa para el éxito de la investigación. Marque con una X en el número que mejor corresponda de acuerdo con las características de su jefe inmediato superior. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo actual. Donde:

1. Siempre
2. Muchas veces
3. Frecuentemente
4. A veces
5. Rara vez
6. Casi Nunca
7. Nunca

No	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7
1	Posee conocimientos y habilidades técnico- profesionales de la actividad que realiza.							
2	Le gusta asumir retos y riesgos							
3	Cuenta con una visión clara.							
4	Es capaz de inspirar, guiar.							
5	Tiene capacidad de detección y resolución colaborativa de problemas.							
6	Alienta un clima de cooperación y confianza.							
7	Posee autocontrol emocional, serenidad y lucidez ante situaciones estresantes							
8	Asigna las tareas a subordinados y colaboradores con precisión y claridad.							
9	Distribuye equitativamente las tareas entre todos los trabajadores de su área.							
10	Organiza adecuadamente el tiempo de trabajo propio y de sus subordinados.							
11	Estimula a los subordinados a que participen en la toma de decisiones.							
12	Inspira el aprendizaje organizacional mediante la reflexión y la retroalimentación.							
13	Estimula las ideas creativas e innovadoras.							
14	Les da facultad a los trabajadores para su actuación laboral.							
15	Tiene control de los recursos en su área de trabajo.							
16	Realiza de forma adecuada la evaluación del desempeño del trabajador							
17	Aplica de forma correcta y justa la política de sanciones							
18	Es exigente en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral							
19	Vela por la eficiencia de su área							
20	Desarrolla un control preventivo - educativo							
21	Realiza un control sistemático							
22	Retroalimenta al trabajador sobre la marcha del centro, su área y su desempeño.							
23	Atiende a los planteamientos de los trabajadores.							
24	Reconoce a los trabajadores que logran mejores resultados.							
25	Da a conocer a sus subordinados los objetivos del centro y los del área.							
26	Es persuasivo							
27	Posee capacidad de escucha.							
28	Mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás.							
29	El liderazgo ejercido por su jefe es el adecuado.							

**ANEXO # 6 ANÁLISIS DE LA MEDIANA Y LOS PERCENTILES EN EL SERVICIO DE CUERPO DE GUARDIA DEL LIDERAZGO.**

Preguntas Significativas	Dimensión	Mediana	Percentil 95%	Frecuencia	%
Posee conocimientos y habilidades técnico-profesionales de la actividad que realiza.	Personal y Social	2	4	5	45.5
Le gusta asumir retos y riesgos	Personal y Social	2	4	5	45.5
Es capaz de inspirar, guiar.	Personal y Social	2	4	4	36.4
Estimula las ideas creativas e innovadoras.	Organización	2	4	4	36.4
Tiene control de los recursos en su área de trabajo.	Control y Disciplina	2	4	4	36.4
Es exigente en el cumplimiento de las tareas y la disciplina laboral	Control y Disciplina	2	3	4	36.4
<b>Realiza un control sistemático</b>	<b>Control y Disciplina</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>9.1</b>
Da a conocer a sus subordinados los objetivos del centro y los del área.	Comunicación	2	5	1	9.1
Mantiene una conducta empática, se pone en el lugar de los demás.	Comunicación	2	5	1	9.1

## ANEXO # 7 CUESTIONARIO DE CALIDAD EN ATENCIÓN A LA URGENCIA CLIENTES INTERNOS.

En el presente cuestionario se pretende medir la calidad ofrecida en la Atención a la Urgencia. Su sinceridad en el análisis de cada una de las siguientes afirmaciones será muy provechosa para el éxito de la investigación. Marque con una X en el número que mejor corresponda de acuerdo con la percepción que usted posea. Le agradecemos de antemano por su colaboración. Donde:

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Parcialmente satisfecho
4. Ni satisfecho ni insatisfecho
5. Parcialmente insatisfecho
6. Insatisfecho
7. Muy insatisfecho

No	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7
1	Limpieza del local.							
2	Organización del área.							
3	Estado del instrumental y equipamiento médico.							
4	Apariencia del personal: - médicos - enfermeros - técnicos							
5	Confort del salón de espera y local de la consulta.							
6	Escucha activa por parte del médico sobre los síntomas y preocupaciones de paciente.							
7	Adecuada comunicación con el paciente							
8	Amabilidad, respeto en el trato de: - médicos - enfermeros - técnicos							
9	Competencias profesionales de: - médicos - enfermeros - técnicos							
10	Información y ayuda al llegar al cuerpo de guardia por enfermera clasificatoria, portero, secretaria, camillero.							
11	Satisfacción con la atención de: - médicos - enfermeros							
12	Uso correcto de métodos clínicos y complementarios.							
13	Clasificación adecuada de la urgencia.							
14	Satisfacción con la calidad del servicio del hospital de forma general.							
15	Confianza en: - médico - enfermeros - técnicos							
16	Disposición a ser atendido nuevamente por el personal del hospital.							
17	Satisfacción con la calidad de la atención médica.							
18	Equidad en el trato de todos los pacientes.							
19	Atención rápida y eficaz al paciente según sus necesidades por parte del médico.							
20	Resolutividad del Hospital y las instituciones convencionadas del municipio cabecera.							
21	Atención rápida a la emergencia.							
22	Disponibilidad del equipamiento médico y materiales.							
23	Tiempo de espera para intervención quirúrgica de urgencia.							

24. ¿Qué sugerencias nos puede aportar para aumentar la calidad del servicio?



**ANEXO # 8 ANÁLISIS DE LA MEDIANA Y LOS PERCENTILES EN EL SERVICIO DE CUERPO DE GUARDIA DE LA CALIDAD CLIENTE INTERNO.**

Preguntas	Mediana	Percentil 95%	Frecuencia	%
Organización del área.	2	2	9	60.0
Apariencia del personal: médicos, enfermeros y técnicos	2	2	7	46.7
Escucha activa por parte del médico sobre los síntomas y preocupaciones de paciente.	2	2	7	46.7
Adecuada comunicación con el paciente	2	2	7	46.7
Amabilidad, respeto en el trato de: médicos, enfermeros, técnicos	2	2	6	40.0
Información y ayuda al llegar al cuerpo de guardia por enfermera clasificatoria, portero, secretaria, camillero	1	2	7	46.7
Atención rápida y eficaz al paciente según sus necesidades por parte del médico	2	2	7	46.7

## ANEXO # 9 CUESTIONARIO DE CALIDAD EN ATENCIÓN A LA URGENCIA (PACIENTES)

En el presente cuestionario se pretende medir la calidad ofrecida en la Atención a la Urgencia. Su sinceridad en el análisis de cada una de las siguientes afirmaciones será muy provechosa para el éxito de la investigación. Marque con una X en el número que mejor corresponda de acuerdo con la percepción que usted posea. Le agradecemos de antemano por su colaboración. Donde:

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Parcialmente satisfecho
4. Ni satisfecho ni insatisfecho
5. Parcialmente insatisfecho
6. Insatisfecho
7. Muy insatisfecho

No	Aspectos	1	2	3	4	5	6	7
1	Limpieza del local.							
2	Organización del área.							
3	Estado del instrumental y equipamiento médico.							
4	Apariencia del personal: - médico - enfermeros - técnicos							
5	Confort del salón de espera y local de la consulta.							
6	Escucha activa por parte del médico sobre los síntomas y preocupaciones de paciente.							
7	Adecuada comunicación con el paciente.							
8	Amabilidad, respeto en el trato de médicos.							
9	Amabilidad, respeto en el trato de enfermeros.							
10	Amabilidad, respeto en el trato de técnicos.							
11	Competencias profesionales de: - médico - enfermeros - técnicos							
12	Información y ayuda al llegar al cuerpo de guardia por enfermera clasificatoria, portero, secretaria, camillero.							
13	Satisfacción con la atención de: - médico - enfermeros							
14	Información ofrecida por el médico acerca de su enfermedad y tratamiento.							
15	Satisfacción con el tratamiento indicado.							
16	Satisfacción con la calidad del servicio del hospital de forma general.							
17	Confianza en: - médicos - enfermeros - técnicos							
18	Disposición a ser atendido nuevamente por el personal del hospital.							
19	Satisfacción de la calidad de la atención médica.							
20	Equidad en el trato de todos los pacientes.							
21	Atención rápida y eficaz al paciente según sus necesidades por parte del médico.							
22	Disponibilidad del equipamiento médico y materiales.							
23	Tiempo de espera de los resultados de exámenes							

24. El tiempo transcurrido para ser atendido fue de:

\_\_\_ menos de 20 min    \_\_\_ 20min    \_\_\_ más de 20 min.

25. Permaneció usted en estado de observación o preingreso?

SI \_\_\_                      NO \_\_\_

-En un periodo de tiempo de:

\_\_\_ Menos de 6 horas.    \_\_\_ 6 horas.    \_\_\_ Entre 6 y 12 horas.

26. Se encuentra usted atendido por la especialidad de:

- Medicina
- Cirugía
- Ortopedia
- Medicina Tradicional

27. ¿Qué nivel de importancia le atribuye usted a los siguientes atributos en la prestación de un servicio de excelencia? . Señale el más importante con el número 1 y el menos importante con el número 5.

<i>Atributos</i>	<i>Nivel de Prioridad</i>
1. <i>Tangibilidad</i>	
2. <i>Empatía</i>	
3. <i>Fiabilidad</i>	
4. <i>Seguridad</i>	
5. <i>Capacidad de respuesta</i>	

*Explicación de cada atributo*

**Tangibilidad:** Aspecto de las instalaciones, equipo y personal en contacto con los clientes y materiales de comunicación.

**Empatía:** Demostración de voluntad de comprender y satisfacer las necesidades concretas del cliente. Trato sensible y personalizado.

**Fiabilidad:** Capacidad de producir el servicio en forma fiable y precisa.

**Seguridad:** Impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza.

**Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficazmente.

28. Es usted atendido en este Hospital porque:

- |                                                             |                                                                 |                                                  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <i>Es miembro de las FAR.</i>      | <input type="checkbox"/> <i>Familiar de oficial de las FAR.</i> | <input type="checkbox"/> <i>Jubilado.</i>        |
| <input type="checkbox"/> <i>Oficial</i>                     | <input type="checkbox"/> <i>Madre</i>                           | <input type="checkbox"/> <i>Clandestinidad</i>   |
| <input type="checkbox"/> <i>Sargento</i>                    | <input type="checkbox"/> <i>Padre</i>                           | <input type="checkbox"/> <i>Ejército Rebelde</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Soldado</i>                     | <input type="checkbox"/> <i>Esposo(a)</i>                       |                                                  |
| <input type="checkbox"/> <i>Trabajador Civil</i>            | <input type="checkbox"/> <i>Hijos</i>                           |                                                  |
| <input type="checkbox"/> <i>Pertenece al área de salud.</i> | <input type="checkbox"/> <i>Oficial del Minint.</i>             | <input type="checkbox"/> <i>Otros.</i>           |

29. tiempo de ingreso -----

30. ¿Recomendaría usted el servicio del hospital a otros pacientes?

---

31. ¿Qué sugerencias nos puede aportar para aumentar la calidad del servicio?

---

**ANEXO # 10 ANÁLISIS DE LA MEDIANA Y LOS PERCENTILES EN EL SERVICIO DE CUERPO DE GUARDIA DE LA CALIDAD CLIENTE EXTERNO.**

<b>Indicadores.</b>	<b>Mediana</b>	<b>Percentil 95%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Apariencia de médicos, enfermeros y técnicos	2	3	9	60.0
Escucha activa de médicos	2	3	9	60.0
Adecuada comunicación con el paciente	2	2	11	73.3
Amabilidad de médicos y enfermeros	2	3	8	53.3
Satisfacción con la atención médica	2	3	11	73.3
Confianza en de los médico , enfermeros y técnicos	2	3	9	60.0

Importancia de los atributos según los clientes externos.

<b>Atributos.</b>	
Seguridad	0.02
Empatía	0.06
Capacidad de respuesta	0.07
Fiabilidad	0.54
Tangibilidad	0.63